مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال
17
كتاب الجيب

إعداد موازنة

حلول ناجعة لكل التحديات اليومية



نقله إلى العربية
هيثم نشواتي
أيمن طباع

العبيكان
Obeikan

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال 19

كتاب الجيب

إعداد موازنة

حلول ناجعة لكل التحديات اليومية

نقله إلى العربية

هيثم نشواتي

وأيمن طباع

العبيكان
Obeikan

إعداد موازنة

سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة يصادفها المديرون في أعمالهم كل يوم. وكل كتاب من هذه السلسلة يتضمن أدوات سهلة واختبارات ذاتية وأمثلة من واقع الحياة تساعدك في التعرف على مكامن قوتك ونقاط ضعفك، كما تعمل على صقل مهاراتك النقدية. وسواء كنت جالساً في مكتبك، أو في أحد الاجتماعات أو كنت في الطريق إلى عملك تستطيع أن تجد العون في هذه الكتب لكي تعالج تلك المطالب اليومية لعملك بسرعة أكبر وإتقان جيد وفاعلية.

من كتب هذه السلسلة

قيادة الفرق	صرف مستخدم
إدارة الاجتماعات	إيجاد خطة عمل تجاري
إدارة الوقت	إدارة التوتر
إدارة المشروعات	تفويض العمل
تدريب الناس	صياغة مهنتك
التغذية بالمعلومات	إقناع الناس
قيادة الناس	إدارة الأزمات

التفاوض للوصول إلى نتائج

الكتابة لأجل العمل التجاري

تقديم العروض

استخدام موظف

عندما تصبح مديراً جديداً

الارتقاء بالإدارة

لإدارة التفاعلات الصعبة؟

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال 19

كتاب الجيب

إعداد موازنة

حلول ناجعة لكل التحديات اليومية

نقله إلى العربية

هيثم نشواتي

وأيمن طباع

العبيكان
Obeikan

Original Title

PREPARING A BUDGET

Expert Solutions to Everyday Challenges

Pocket Mentor Series

ISBN-13: 978-1-4221-2884-8

ISBN 8 - 032 - 503 - 603- 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 – 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1432هـ - 2011م

ح مكتبة العبيكان، 1431هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

إعداد موازنة./ حلول ناجعة لكل التحديات اليومية/مجموعة مؤلفين؛ هيثم نشواتي.

- الرياض، 1431هـ

144ص؛ 12.5× 18سم.

ردمك: 978-603-503-032-8

1. الميزانية - تخطيط 2. الشركات - محاسبة أ. نشواتي، هيثم (مترجم)

ب. العنوان

ديوي 350,722 رقم الإيداع: 5328 / 1431

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 – 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

المحتويات

رسالة معلم خبير: فاعلية الموازنة المعدة إعداداً جيداً

إنه وقت الموازنة مرة أخرى. وإذا كنت مديراً جديداً، فقد تجد عملية إعداد الميزانية أمراً مخيفاً. والخلاصة أن هناك أكثر من نوع للموازنة وأكثر من طريقة لفهم عملية إعداد الموازنة. سيكون عليك أن تتوثق من أن الموازنة التي تعدها ستظهر خطة عمل مناسبة لقسمك أو لشركتك. الموازنة المعدة باهتمام وتفكير عميق هي أداة قوية في أي مشروع، ويمكنها أن تساعد الشركات في تقويم كفاءة المديرين وفي تفصيل خطط إنجاز الأهداف الإستراتيجية المهمة.

يجعلك هذا الكتاب تمضي قدماً في عملية إعداد الموازنة. سنكتشف منافع إعداد الموازنة، ونختبر نماذج متنوعة من الموازنات وطرق إعداد الموازنة، ونتبين الوسائل التي نصنف بها النفقات، العنصر الأساس في عملية إعداد الموازنة.

وستكتشـف بعدها خطـوات عملية مـن أجل إعـداد موازنة تشغيليـة وموازنـة رأسماليـة، ومـن أجـل أن تقـرر الكيفية التـي تستجيب بها إذا كانت نتائج عمـل قسمك الفعلية غير متطابقة مع ما هو ظاهر في موازنتك.

معرفـة كيفية إعداد الموازنـة هي مسؤوليـة أساسية من مسؤوليـات أي مدير. يساعدك هـذا الكتاب في إتقان عملية إعداد الموازنة.

في.جي. نارياانان، أستاذ خبير.

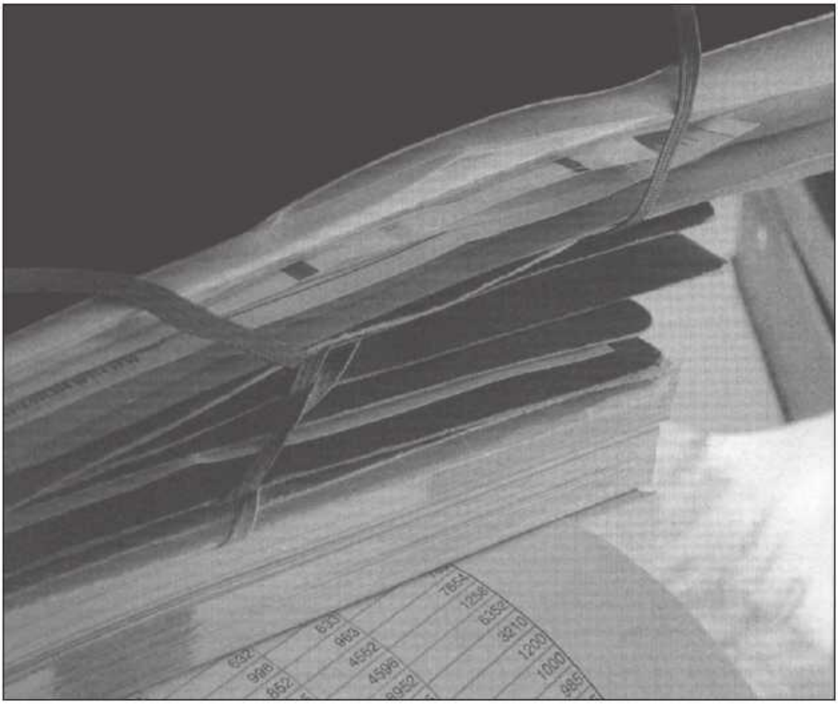
يدرّس في.دجـي نارياانـان المناهـج الماليـة والمحاسبية الأساسيـة والمتقدمة كلتيهما لطـلاب كلية التجارة والأعمال الساعـين لنيـل درجتـي الماجستـير والدكتـوراه في إدارة الأعمال. إنه في مجال عمله يحاكي توماس دي كاسولي الابن -البروفيسـور في إدارة الأعمال- مـن حيث الأهمية. ويعتقد نارياانان أن الموازنات يجب أن تنجز أهدافاً أكثر من أغراض الضبـط كي تسهم في خدمة مؤسسة ما على نحو جيد. يعمل مستشـاراً لدى عـدد مـن المؤسسات، ولـه اهتمامه الخاص بالمحاسبـة الإدارية. نشر مقالات عـبر مجالات متخصصة

بالمحاسبـة، وطبع كثيراً من المدونـات الموجزة للكلية. تخرج في جامعـة ستانفـورد، وفيها نـال درجة الماجستـير في علم الإحصـاء، وأخرى في علوم الاقتصـاد، ودرجة الدكتوراه في التجـارة والأعمال. قدرته علـى تبسيط المفاهيـم الصعبة، وجعلهـا ميسرة للفهم تتجلى في هذا الكتيب الذي يدور حول إعداد الموازنة عبر مقاربة عملية.

إعداد الموازنة:

الأساسيات

نظرة شاملة
على إعداد الموازنة



نظرة شاملة
على إعداد الموازنة

قد يطلب منك بوصفك مديراً أن تعد موازنة خاصة بقسمك أو بوحدة عملك، ولكن ما معنى موازنة بالتحديد؟ وكيف ينجح إعداد الموازنة؟ ولماذا يعد موضوع إعداد موازنة مدروسة جيداً أمراً مهماً؟ دعونا نلقِ نظرة عن كثب على الأسئلة الآتية:

ماذا تعني الموازنة؟

فيما يتعلق بقسم من الأقسام أو بمؤسسة ما، الموازنة تعني المخطط المالي أو خطة التحرك. حيث تترجم الخطط الإستراتيجية بمصروفات قابلة للقياس وبعوائد متوقعة في مدة زمنية معينة.

تتضمن نشاطات إعداد الموازنة الآتي:

- توقع النتائج التجارية المستقبلية، مثل حجم المبيعات، والعائدات، والاستثمارات المالية، والنفقات.

- تعديل هذه التوقعات وفق الأهداف التنظيمية والقيود المالية.
- تأمين الدعم المؤسسي لموازنتك المقترحة.
- إدارة النشاطات التجارية اللاحقة لتحقيق النتائج المعروضة في الموازنة.

إذا تحملت مسؤولية الربح والخسارة، فإن الفرق بين النتائج المالية لقسمك أو لوحدة عملك وبين الموازنة قد يكون عاملاً مهماً في تقويم أدائك في العمل. ويمكن أن يكون هذا الفرق متعلقاً بتعويضك أيضاً.

فَهْمُ إعداد الموازنة ومعالجتها هو أمر أساسي في إيجاد موازنات واقعية؛ الأمر الذي سيستخدم لاحقاً كمعايير للأداء. إضافة إلى ذلك إن كنت بارعاً في «إنفاذ الموازنة» داخل مؤسستك وفي مناقشة تسويات في أثناء علمية إعداد الموازنة، فسيزيد احتمال رؤيتك لطلباتك المتعلقة بالموازنة وقد تم قبولها.

كيف تنجح عملية إعداد الموازنة ؟

تتطلب عملية إعداد الموازنة وضع الأهداف، وتقويم إستراتيجيات مختلفة لإنجاز هذه الأهداف، وتقدير التأثيرات المالية الناتجة عن هذه الإستراتيجيات. ثمة أربعة مكونات قياسية تتألف منها عملية إعداد الموازنة:

1. **وضع الأهداف.** تقرر بعض المؤسسات أهدافاً على مستوى الشركة، مثل «زيادة معدل الأرباح الصافية بنسبة 10 في المئة في العام القادم» لتترجم الأقسام الفرعية هذا التوجيه بأهداف مالية متعلقة بأنشطة معينة. قد يضع قسم المبيعات، على سبيل المثال، هدفاً يتمثل في زيادة إيراداته، في حين سيبحث قسم المشتريات عن أساليب لتقليل التكاليف.

2. **تقويم الخيارات وانتقاؤها.** إن تكتيكات عدة –كإطلاق حملة تسويقية جديدة لتنشيط المبيعات، وإيجاد مورد منخفض التكلفة لتقليل النفقات، وتعيين المزيد من الموظفين لتحسين خدمة الزبائن– قد تستخدم لبلوغ هدف محدد. يتعين عليك التفكير ملياً لاختيار

التكتيكات التي يحتمل أن تكون أكثر فاعلية في حالتك الخاصة وقادرة على حشد الدعم أيضاً على مستوى المؤسسة. وبعد كل ذلك، فإن فكرة رائعة ما ستبقى مجرد فكرة إذا لم تحصل على الموافقة بتنفيذها.

3- **تحديد تأثيرات الموازنة.** يتم استخدام القرارات التي تنص على الأهداف والتكتيكات الإستراتيجية لتطوير الافتراضات المتعلقة بالإيرادات والتكاليف المستقبلية. فعلى سبيل المثال، إن الارتقاء بإعلانك ليطال المزيد من الأسواق قد يعني أن توظف مستشاري تسويق محترفين.

4- **تنسيق الموازنات الخاصة بالأقسام.** تتحد الموازنات الفرعية للوحدات والأقسام في موازنة رئيسة واحدة تعبر عن مختلف الأغراض المالية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

قياسياً، إعداد الموازنات هو عملية تفاعلية تعد فيها المجموعات المختلفة موازنات أولية لتجمع فيما بعد من أجل تحديد الفروقات وحلها.

لماذا تُعدّ الموازنة مهمة؟

يمكـن أن تستخدم الموازنـات كأدوات أساسية في قياس أداء المديريـن عن طريق مقارنة النتائج التجارية الفعلية مع الموازنـة مـدة زمنية محددة، حيث يمكن لمـن يجري التقويم أن يفصـل في النجـاح الإجمالي للمديـر في إنجاز الأهداف الإستراتيجية لقسمه.

مـن الطبيعي أن النتائج الفعلية قد تختلف عن النتائج الموضوعـة للموازنة نتيجـة لأسباب خارجة عـن سيطرة المديـر وحـده – كأن يحـدث انكماش شامـل في الـدورة الاقتصاديـة أو ارتفـاع مفاجـئ في أسعار المـواد الأولية. وهكـذا يجب علـى أي شخص يستخدم الموازنـة لتقويم أداء مدير ما أن يتوثق من أن التقويم منسجم مع المقاييس المناسبة للنتائج.

يمكـن تجاهل العديد من مختلف معايـير الأداء الإداري المالية عند مقارنة النتائج التجارية الفعلية بالنتائج المعروضة في الموازنة. لدينا بعض الأمثلة هنا:

- **الهامش الإجمالي غير الصافي** يقيس الربحية بعد حساب تكاليف الإنتاج المباشرة وقبل حساب التكاليف الأخرى التي لا تتعلق بالإنتاج تحديداً، كنفقات الفائدة والإعلان والتسويق، على سبيل المثال:

هامش الربح = $40,000 / $120,000 = 33%

- **نسبة تكاليف المبيعات والتكاليف العامة مع التكاليف** الإدارية المئوية من المبيعات تعد مقياساً لفاعلية القسم أو المؤسسة في ضبط التكاليف. على سبيل المثال:

نسبة تكاليف المبيعات والتكاليف العامة والإدارية من المبيعات = $20.000 / $120,000 = 16.7%

- **إيراد الموظف الواحد** هو مقياس للكفاءة التشغيلية لقسم أو لمؤسسة ما، بالنسبة إلى الوحدات أو الشركات الأخرى في الصناعة نفسها. لنوضح ذلك:

إيراد الموظف الواحد = $120,000,000 / 225 = $533,333

يمكن أن تساعد هذه المعايير بالإضافة إلى معايير أخرى مؤسسة ما على تقويم فاعلية مديريها.

نماذج من الموازنات

يوجد نماذج متنوعة من الموازنات لأغراض متنوعة. تتضمن بعض النماذج الأساسية الآتي:

- **تُظْهِرُ الموازنات التشغيلية النفقات وكلفة الاستهلاك** يوماً فيوماً (الحصة الحالية من النفقات المرسملة). وهي تغطي نموذجياً مدة سنة واحدة. يطلب عادة من مديري الأقسام والوحدات والإدارات أن يقترحوا موازنات تشغيلية تخص أقسامهم التي يعملون فيها.

- **تعرض الموازنات الرأسمالية النفقات المخطط لها من** أجل الاستثمارات لتطوير المنشأة والمعدات والتجهيزات والمنتجات. وقد تغطي الموازنات الرأسمالية حقباً زمنية لثلاث أو لأربع أو لخمس سنوات. ومرة أخرى قد يطلب من المديرين في أي موقع في مؤسسة معينة إعداد هذا النوع من الموازنات.

- **تجدول الموازنات النقدية الأرصدة النقدية المتوقعة** التي ستوظفها المؤسسة في مدة التوقع بالاعتماد على معلومات مقدمة في الموازنات التشغيلية والرأسمالية.

يتم إعداد الموازنـات النقدية بواسطة القسم المالي في المؤسسـة، وهـو أمر حاسـم في التوثق مـن أن الشركة لديهـا سيولة كافيـة (نقدية وأرصـدة دائنة) متوافرة لتغطية المدفوعات النقدية المتوقعة.

- تمثـل **الموازنـات الرئيسـة** مجمـوع موازنـات الوحـدة والقسـم والإدارة. وكمـا رأينـا، فإن مديـري الأقسام والوحـدات غالباً ما يطلب منهم أن يطـوروا الموازنات التشغيليـة والرأسمالية الخاصـة بأقسامهم. تستطيع -بالإضافة إلى ذلك- أن تضع من الموازنات التشغيلية والرأسماليـة مجموعـاتٍ فرعية من أجـل المشروعات المستقلـة، والمواقع الجغرافيـة، أو لما هـو أعم، نفقات بنـد رئيسـ كالإعـلان مثلاً. تتيـح لك هـذه الجداول المفصلـة أن تطلع عـن كثب على النفقـات والإيرادات في قسمـك. يتـم التنسيـق بـين الموازنـات التشغيليـة والرأسمالية الخاصـة بالأقسام من أجل إيجاد موازنة مالية متضمنة الموازنة النقدية، والموازنة العمومية التي تم تقديرهـا، وكشف حساب التدفقات النقدية التي تم تقديرهـا. تتجمـع كل هذه الموازنات مـع بعضها بعضاً

«لتدخل في إطار» الموازنة الرئيسة، مجملة التقديرات المالية ضمن مؤسسة ما وفي مدة زمنية معينة. انظر إلى الرسم التوضيحي تنسيق موازنات الأقسام ضمن الموازنة الرئيسة» في الصفحة 11 لتحصل على مثال على كيفية عمل هذا الأمر.

خطوات إعداد الموازنة النقدية

تساعد الموازنات النقدية على التوثق من أن مؤسستك أو قسمك أو إدارتك ستمتلك النقد الكافي لتقوم بعملها طوال مدة الموازنة. يمكن أن تقسم الموازنة النقدية إلى وحدات أصغر -شهرية أو ربع سنوية مثلاً- وذلك ضمن المدة الزمنية الكلية لتظهر التغيير في التدفقات النقدية.

1. **حدد الرصيد النقدي الافتتاحي.** تحديد كمية النقد التي ستكون متوافرة أول المدة (سنة مالية أو ربع سنة أو شهر).

2. **أضف المقبوضات.** حدد المقبوضات المتوقعة التي يتم تحصيلها من الزبائن، والتي ستتدفق على شكل

حساب نقدي في كل مدة مالية. يمكن أن تختلف التحصيلات النقدية في أثناء مدة الموازنة. على سبيل المثال، يتوقع كثير من متاجر التجزئة الحصول على معظم المقبوضات في أثناء مواسم العطل.

3- **خفّض المدفوعات.** تبعاً للنشاط المتوقع، احسب كمية النقد المطلوبة لتغطية المدفوعات –التسديدات النقدية– في أثناء المدة المالية. يمكن أن تتضمن المدفوعات تسديد ثمن المواد، والرواتب، والضرائب المستحقة، وهكذا دواليك، قد توزع بعض هذه المصاريف بالتساوي على المدة الزمنية للموازنة. ولكن بعض هذه المصروفات، كالرواتب أو تكاليف المواد، يمكن أن تتذبذب بوصفها جزءاً من عملية الإنتاج.

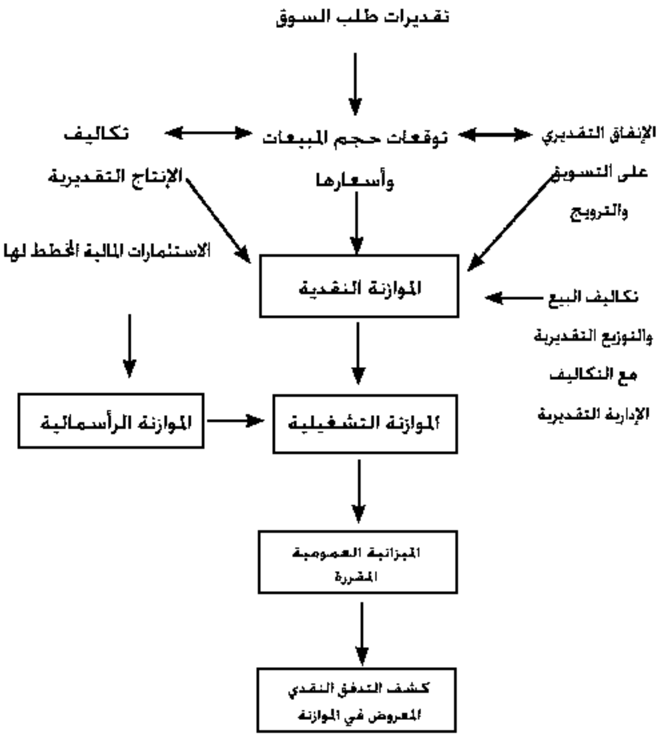
4. **احسب العجز أو الفائض النقدي.** لتحسب العجز أو الفائض النقدي لمدة ما، اطرح المدفوعات من مجموع رصيد النقدية الافتتاحية مع المقبوضات المتوقعة في المدة المالية.

5. **حدد التمويل المطلوب.** لتحسب الفائض أو العجز النقدي لمدة محددة، قم بطرح المدفوعات من مجموع النقد المتوافر. في حالة وجود فائض نقدي آخر المدة، فيمكن عندها تغطية تمويل العمليات من النقد المتوافر. ومن جهة أخرى في حالة وجود عجز نقدي، فعليك عندئذ أن تخطط لتمويل الحاجات النقدية للمدة المالية من موارد أخرى، كقرض مصرفي مثلاً.
ملحوظة: تذكر أن تضمن موازنتك النقدية سيولة نقدية مستقرة تفوق الحاجات النقدية الحالية. على سبيل المثال، قد يريد قسم التصنيع أن يحتفظ بسيولة نقدية مقدارها 30.000$ في جميع الأوقات لتغطية المتطلبات المالية غير المتوقعة. عندما تقترض المال من أجل نفقات التشغيل، فعليك أن تضع جدولاً لإعادة السداد. ضمّن موازنتك النقدية برنامجاً لتسديد مبلغ القرض الأصلي مع فوائده وذلك لكل مدة زمنية.

6. **ضع رصيداً نقدياً ختامياً.** يجب أن يتضمن الرصيد النقدي الختامي لكل مدة مالية المقبوضات والقروض مطروحاً منها تكاليف التمويل والمدفوعات. ويصبح

الرصيد النقدي الختامي رصيداً نقدياً افتتاحياً في الدورة القادمة.

التنسيق بين موازنات الأقسام ضمن الموازنة الرئيسة



طرق
لإعداد الموازنة



طرق
لإعداد الموازنة

مـا هي الطريقة التي تتبعهـا في إعداد الموازنات المطلوبة مـن قسمك مـن قبـل المؤسسـة؟ لديك عدة خيـارات تحت تصرفك. سنختبر طرقاً مختلفة فيما سيأتي.

إعداد الموازنة التقليدية

يستخدم كثير مـن المؤسسات الموازنـة «التقليدية»، وهي موازنـة تغطي مدة سنة واحـدة تظهر التوقعات التي لا تتغير في أثنـاء عمـر دورة الموازنة. وتستخدم الشـركات الموازنات التقليديـة إذ يسهل جمعها بعضهـا إلى بعض، ثم إنها تسهل تنسيق افتراضات الموازنة للأقسام المختلفة.

ولكـن الموازنات التقليدية أصبحـت عرضة لهجوم متنامٍ مـن قبل أولئك الذيـن يشعرون أنها لم تعـد تلبي احتياجات المؤسسـة الحديثـة. ويشتكي النقـاد مـن أن موازنات كتلك مجدولة زمنياً بطريقة غير صحيحة (طويلة جداً أو قصيرة

جـداً)؛ تعتمد علـى معايير غير مناسبة؛ وهـي مبسطة أكثر ممـا ينبغـي أو (معقدة جـداً)، أو صارمة جـدًّا (غير مرنة في بيئـات العمل المتغـيرة)، أو سياسية جـدًّا (ترسل رسائل خاطئة على صعيد تحفيز المديرين).

الأمر الذي أدى بالنتيجة إلى قيام بعض المؤسسات بدمج أساليـب بديلـة في إعـداد الموازنة لتلبي حاجاتهـا الخاصة. سنعرض فيمـا سيأتي كيف تتعارض الطريقـة التقليدية مع تلك الطرق البديلة.

طرق بديلة

يظهر جـدول «الموازنـات التقليدية والطـرق البديلة» في الصفحة 17 عناصر الموازنة التقليدية وبعض الطرق البديلة لإعداد الموازنة التي يمكن لشركتك أن تستخدمها.

علـى الرغـم مـن أن الطرق البديلـة يمكن لهـا أن تثمر دقـة ووظيفية أكبر، فلديها مساوئها أيضـاً. إن بعضها مثلاً (كإعداد الموازنة الصفرية) يمكن أن تستهلك معظم الوقت وبذلك تصرف انتباه المديرين عن أنشطة حاسمة أخرى.

إعداد الموازنة بطريقة كايزن

إذا كانت شركتك تستخدم أسلوب كايزن في إعداد الموازنة، فإن تخفيضات التكلفة في الموازنة قد بنيت على أساس متزايد تدريجياً، وبذلك يبذل جهد متواصل للحد من التكاليف في أثناء المدة الزمنية المعينة. تكمن فائدة إعداد الموازنة بأسلوب كايزن في أن عملية الموازنة تبقي الضغط مستمراً على المديرين كي يحققوا الجدوى من حيث التكلفة. أما سيئة أسلوب كايزن في الإعداد للموازنة فهي في صعوبة إصلاحها بسبب تناقص معدل تخفيض التكلفة المقررة في الموازنة مع مرور الوقت، مما يزيد من صعوبة إنجاز التحسينات بعد أن تم إنجاز التغييرات «السهلة».

إعداد الموازنة مع بطاقة الأداء المتوازن

ينصب معظم تركيز إعداد الموازنة التقليدية على الأداء المالي لمؤسسة من المؤسسات. على كل حال، كثير من معايير الأداء المالي هذه -المصممة كي تشير إلى نجاح خطط الموازنة في الإسهام بزيادة الأرباح- طورت، خصيصاً، من أجل عالم صناعي.

ماذا ستفعل؟

إطعام التنين

تدير مـي بو متجر هدايا التنـين، المحل الحرفي الصغير الذي يصنع الحلي المزخرفة والهدايا للعام الصيني الجديد. لقد أبقت لمسات الصناعة اليدوية الفريدة والسمعة الحسنة التي شاعت بين الناس على طلب منتجاتها قوياً.

علمـت مي بو أخـيراً أن المنزل المجـاور الخالي معروض للإيجـار. وكان التوقيـت مناسبـاً كونهـا كانـت تتطلع إلى توسيع عملها. ولكنها عندما دققت في طلب القرض، انتبهت إلى أنهـا بالإضافة إلى خطتها التجارية، يجب عليها أن تعد موازنة سنوية. وهذا الأمر الذي فاجأها.

لقـد كانـت تخطط للتدفـق النقـدي الخاص بهـا شهراً فشهـراً. فكيف لهـا أن تتنبأ بالذي يمكـن أن يحدث في مدة سنـة؟ بدا الأمر مستحيـلاً. لم تكن تدري مـن أين تبدأ. ما الذي ستفعله لو كنت مكانها؟ سيقترح الناصحون حلاً في ما تستطيع أن تفعله.

تغـيرت الأزمـان، وتم إحـلال طـرق جديـدة في أساليب التخطيـط وتقويم الأداء كذلك. وفي زمن أصبحت فيه تقنية المعلومـات والأسواق العالمية النموذج لبيئة الأعمال الحديثة، ونمت فيه المؤسسات غير الربحية في حجمها وتعقيدها، كان على المؤسسات أن تدرك أصولها الفكرية والمعنوية وتقومها، بالإضافة إلى أصولها المادية الممثلة بالأرقام في الميزانية:

الموازنات التقليدية والطرق البديلة

ضوابط الموازنة	الطريقة	التوصيف
المدة الزمنية الموازنة	الموازنة الثابتة (التقليدية)	مـدة الموازنـة هـي مـدة زمنيـة محددة، تتطابق عادة مع السنة المالية للشركة.
	الموازنة الدورية	يتـم تعديل الموازنـة باستمـرار، وبذلك يبقى الإطـار الزمني ثابتاً في حـين يتم تغطية المدة الفعليـة بتغيـيرات الميزانية. فكلمـا مر شهر مثلاً، فإن موازنة العام الواحد: الدورية تمدد شهـراً واحـداً وبذلـك ستبقى موازنـة العام الواحد موجودة دائماً.
القيم المتوقعة	الموازنة الساكنة	تعرض توقعاً واحداً لمـدة زمنية معينة ولا تتغير طوال مدة الموازنة.

	الموازنة المرنة	يتم تعديل إيرادات الموازنة وتكاليفها في المدة الزمنية للموازنة وفقاً للفرق المحدد سابقاً بين الإيرادات والمنتجات المعروضة في الموازنة والإيرادات والمنتجات الفعلية.
عملية التوقع	إعداد الموازنة التزايدي (تقليدية)	تستخدم موازنة المدة السابقة والنتائج الفعلية، بالإضافة إلى توقعات المستقبل في تحديد موازنة المدة الزمنية الآتية.
	إعداد الموازنة الصفري	تبدأ عملية إعداد الموازنة من مستوى الصفر صعوداً، كفكرة إعداد الموازنة للمرة الأولى.
وضع الأهداف	إعداد الموازنة الهرمي (تقليدي)	تضع الإدارة العليا أهداف الموازنة -كالربح والإيرادات- وتعمم هذه الأهداف على بقية المؤسسة.
	إعداد الموازنة التشاركي	يتكلم فيه المسؤولون عن إنجاز الأهداف مشاركين في وضعها.

إن بطاقة الأداء المتوازن هي وسيلة تمكن المديرين من النظر إلى مؤسستهم عبر أربعة منظورات متداخلة لمحركات التشغيل العملية من أجل الأداء المستقبلي:

1. **المنظور المالي.** كيف نعمل باستخدام معايير الأداء المالية التقليدية؟ وكيف ينظر المسهمون إلينا؟

2. **منظور الزبون.** ما مدى رضا زبائننا، وما مدى ولائهم، وكم هم مربحون؟

3. **منظور المعالجات الداخلية.** ما هي المعالجات الداخلية التي نتقنها، وما هي تلك التي يجب علينا أن نحسنها؟

4. **منظور النمو والتعلم.** كيف يمكننا أن نبني قوة عاملة تتعلم وتتطور باستمرار، وبذلك يتقن الموظفون أعمالهم بوسائل تسر الزبائن، وتثمر النتائج المالية التي تحتاج إليها شركتنا؟

تتيح بطاقة الأداء المتوازن للإدارة العليا إمكانية استعراض العوامل الحاسمة التي تؤثر في أداء المؤسسة الحالي والمستقبلي استعراضاً سريعاً ومجدياً. ثم إن الميثودولوجيا (علم المنهج) يضع المهمة الإستراتيجية -بدلاً من ضبط الشؤون المالية والتحكم بها- في قلب عملية إعداد الموازنة.

ترتبــط بطاقة الأداء المتوازن بعمليــة الموازنة بواسطة الطرق الآتية:

- تسلـط الضوء على المؤشــرات القيادية، كتطوير منتج جديــد، أو شكاوى الزبائن، ومعدلات الــردود المباشرة علــى الرسائـل الإلكترونية، عوضاً عن أرقــام المبيعات والتكاليف فقط.
- تــوازن بين المنظورات الأربعــة. وهكذا لا يعني الضغطَ لتطوير منتج جديد، مثلاً تجاهل الحاجة إلى منتجات مميزة لإرضاء الزبائن.
- تساعــد الإدارة في إعــلام جميع أصحــاب المصلحة في المؤسسة بالأهداف الإستراتيجية، وبمهمة المؤسسة.

لإعداد بطاقة الأداء المتوازن، يتبع المديرون الخطوات الآتية:

- **تطويـر المعاييـر والأهـداف مـن أجـل معاييـر الأداء المـالي الحيـوي.** بمعنى آخــر، إعداد الموازنــة بوصفها خطة عمل مالية.

- **تطوير المعايير والأهداف من أجل المتغيرات المهمة لأداء الزبائن.** يحدد المديرون بادئ الأمر السوق المستهدفة، وبعدها يطورون الأساليب لقياس المتغيرات، مثل: ولاء الزبائن عن طريق تكرار الشراء، ومعدلات الاستجابة، وإحالات الزبائن الجدد، وشكاوى الزبائن، وحساسية الأسعار. ينصب التركيز على تحديد الوسائل الكفيلة بالحفاظ على الزبائن الحاليين، وعلى رفع معدلات مشتريات الزبائن، وزيادة مستويات الربحية لكل زبون، وكسب زبائن جدد.

- **تطوير المعايير والأهداف من أجل المتغيرات المهمة لمعالجة الأداء الداخلي.** يراقب المديرون المجالات الثلاثة الآتية في الممارسة الداخلية:

1- دورة التحديث أو البحث، والتطوير، وتصميم الخدمات والمنتجات.

2- دورة العمليات: وتشمل تصنيع المنتجات وتقديمها، أو معالجة الخدمات.

3- دورة خدمة ما بعد البيع، وهي التي تشكل فيها خدمة الزبائن نشاطاً أساسياً.

إن كلاً من مجالات الممارسة الداخلية هذه تتعلق مباشرة برضا الزبائن والأداء المالي.

- **تطوير الأهداف والمعايير من أجل المعايير المهمة للأداء في النمو والتعلم.** يتراجع المديرون هنا من أجل دراسة البنية التحتية والقدرات التي تلزم المؤسسة من أجل إيجاد تصورات للمهمة الإستراتيجية هي النمو على المدى البعيد. سيحدث النمو في الموارد البشرية والأنظمة والإجراءات التنظيمية. يوضح هذا المنظار أنه على إدارة قرارات الاستثمار أن تعمل على إنجاز أهدافها. هل يجب على المؤسسة أن تستثمر في تدريب الموظفين؟ في تعيين مزيد من الموظفين في وظائف معينة؟ في تحسين أنظمتها التقنية؟ إن إعطاء الصلاحيات للموظفين يعزز ولاء الموظف، ويعيد رصف البنى التنظيمية من أجل تلبية احتياجات الشركة المتغيرة، ويعزز في الوقت نفسه كفاءة المؤسسة في المجالات الثلاثة المهمة التي سبق ذكرها.

إن المفتـاح للوصـول إلى بطاقة الأداء المتـوازن يكمن في تطويـر معايير أو موجهـات الأداء التي يمكن أن تساعدنا في تنبؤ النتائـج المستقبلية. تقدم بطاقة الأداء المتوازن الإرشاد للتخطيـط -الموازنـة- الـذي يقدم، بـدوره، تغذيـة راجعة، ويسمـح بتصحيـح المسـار وفقاً لمـا تستدعيه المـدة الزمنية مـع تقـدم الموازنة. ويقدم هـذا الأمر المعلومـات التي يمكن للمديريـن استخدامها لترجمة الرؤيـة الإستراتيجية برؤية واقعية ولتحسين مستمر لعملية إعداد الموازنة.

ما الذي يمكنك فعله ؟

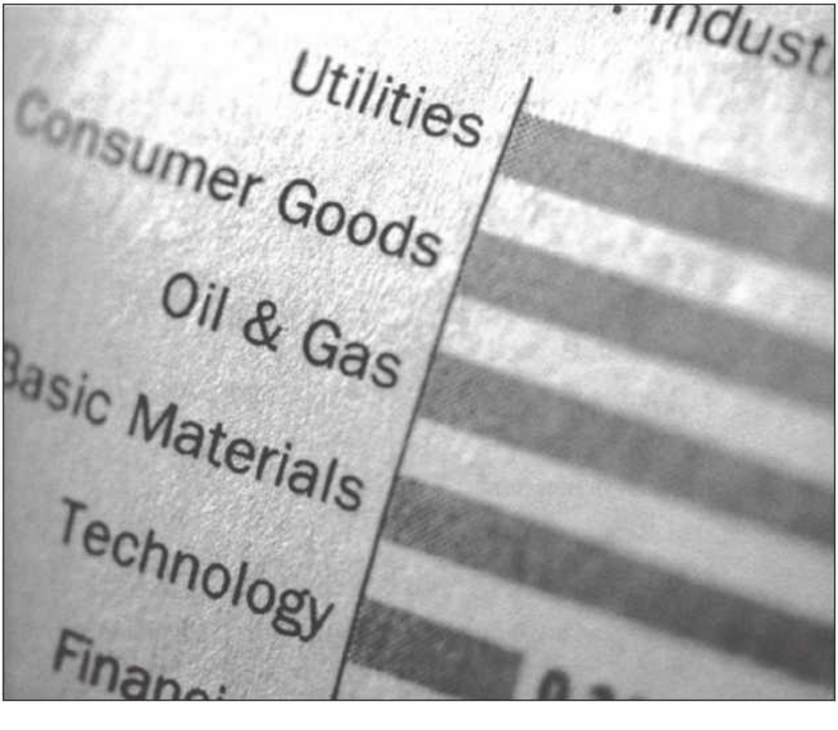
هـل تذكر قلق مي بو بشـأن كيفية الشـروع في إعداد موازنتها لعام واحد؟

إليك ما يقترحه الناصح:

إن الخطـوة الأولى في إعـداد موازنـة تتمثـل في وضـع مجموعة مـن الافتراضات حول المستقبـل. الأسئلة التي من الممكـن أن تطرحها مـي بو تتضمن: هل سينمـو الطلب على

هداياهـا في العـام القـادم؟ إذا كان الجواب: نعـم، فما هو حجـم ذلـك النمو؟ الخطـوة اللاحقـة التي يتعـين على مي اتخاذها تقتضي منها أن تحسب الإيرادات والنفقات المتوقعة بالاعتماد على الأداء السابق والتوقعات المستقبلية. إن الفرق بين الإيرادات والنفقات هو صافي الدخل. إذا أرضت الأرقام مـي بو، فستستطيـع عندها إكمال ميزانيتهـا. أما إن أرادت صـافي دخل أعلـى، فعليها أن تحـدد إستراتيجيـات جديدة تدعم افتراضاتها المختلفة.

تصنيف
النفقات



تصنيف النفقات

يكمن جزء كبير من إعداد الموازنة في توقع أنواع مختلفة من النفقات وتصنيفها. وسنعرض فيما يأتي بعض المقترحات لجعلك تتوثق من أنك قد غطيت جميع النفقات الأساسية إذا كنت تعد موازنة لقسمك أو وحدة عملك.

التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة

يجب عليك أن تميز بين التكاليف الثابتة وتلك المتغيرة عند إعداد الموازنات. إن التكاليف الثابتة هي تلك التي تبقى ثابتة إلى حد ما في نطاق واسع من مستويات البيع أو الإنتاج. لدينا هنا أمثلة على التكاليف الثابتة :

- الإيجار.
- المرافق الأساسية: وتتضمن خدمة الهاتف والكهرباء.
- إيجارات التجهيزات.
- الاستهلاك (نقص القيمة نتيجة لِلتَّلَف أو الاستعمال).

- مبالغ الفائدة.
- التكاليف الإدارية.
- التسويق والإعلان.
- العمالة غير المباشرة، كموظفي الإشراف المأجورين.

التكاليف المتغيرة هي تلك التكاليف التي تتغير بتناسب طردي مع التغيرات في النشاط. لدينا هنا أمثلة على التكاليف المتغيرة:

- المواد الأولية.
- العمالة المباشرة.
- التعبئة.
- الاستهلاك الناتج عن الاستعمال.
- الطاقة والغاز المستخدمان في التصنيع.
- الشحن.
- عمولات المبيعات.
- ضرائب الدخل.

ستعتمـد تقديرات التكاليف المتغـيرة التي ستظهر ضمن مـدة الموازنـة على توقعات الإنتـاج التي ستدرسهـا من أجل قسمـك أو وحدتك. قد يبدو علـى السطح أن بعض التكاليف ثابتـة، علـى أي حـال هي في الواقـع تمثل كلفـاً متغيرة على المدى الطويل. على سبيل المثال: إذا كانت مستويات المبيعات أو الإنتاج تتزايد بكمية كبيرة إلى حد ما، فقد تحتاج الشركة إلى استئجـار مزيد من التجهيـزات، والمستودعات، أو تعيين موظفـين إداريـين إضافيـين، وسيمكنـك الانتبـاه لمثل هذه المتطلبات من توقع حاجتك من الإمكانية الموسعة، وسيمكنك من تضمين هذه المصروفات أيضاً في طلبات ميزانياتك.

التكاليف الموزعة

قد تتضمن موازنات التشغيل تكاليف موزعة: وهي تكاليف ذات صلـة بتشغيل الشركـة عموماً، وليسـت مرتبطة بأقسام أو بمنتجـات معينة. وعادة ما يكـون للنفقات العامة النصيب الأوفـر من التكاليف الموزعة. ويتضمـن هذا الرقم -قياسياً- المبلـغ الذي تدفعـه المؤسسة بـدل إيجارِ مقرٍ لـلإدارة العامة للمؤسسة، ورواتب، ونفقات ذات صلة بإدارة المؤسسة.

ما الذي ستفعله؟

هل يكون الحل بوجود مدير كيّس وواثق بنفسه؟

أصبَحَتْ إلك أخيراً مديرة لقسم الأحذية في لايف سبورت «شركة تصنيع الملابس الرياضية». وهي ومديرو الأقسام الأخرى لديهم اجتماع مع رئيسهم أحمد للبدء في تخطيط موازنات الأقسام للعام القادم.

عرض أحمد في الاجتماع الأهداف الإستراتيجبة للشركة في العام القادم. حيث قال: «لقد ترسخت دعائم نشاطنا الصناعي. وفي هذه السنة، أرغب في أن أعرف إن كان بوسع أقسامنا جميعها زيادة إيرادات التشغيل بنسبة 10 في المئة، دون زيادة تكاليفهم بأكثر مما يحتاجونه منها». ولقد حث أحمد المديرين بعدها على استغلال تجربة إعداد الموازنة؛ ليعمقوا فهمهم لحقائق السوق.

عادت إلك لمكتبها، وهي تفكر في الاتجاه الذي ستسلكه لوضع الموازنة التي تنجز أهداف أحمد الإستراتيجية.

هـل يجب عليها أن تدرس إيرادات قسمها التشغيلية للعام المنصـرم وتخطط لزيادة العشرة في المئة للسنة المقبلة؟ وما الذي يجب عليها حيال خطـة تستدعي مراجعات وتعديلات شهريـة (عوضـاً عـن الفصلية)؛ كـي تستطيـع التعامل مع حقائـق السوق؟ وهل عليها أن تسأل المديرين داخل اللايف سبورت عـن توجهات السـوق التي يتوقعـون ملاقاتها العام القادم؟ يبدو كل ذلك معقداً.

ما الذي عليك فعله؟ سيقترح الناصحون حلاً للذي تستطيع فعله.

تختلف كيفيـة إلحاق هـذه التكاليف بالأقسـام الفرعية من شركة إلى أخرى. فقـد تخصص بعض المؤسسات مبالغ مكرسة لنفقات عامة إضافية لأقسام معينة -وهي تلك التي تحقق إيرادات على سبيل المثال- دون غيرها.

التكليف على أساس النشاط

قد تستخدم شركتك التكليف على أساس النشاط لتوزيع التكاليف؛ فالتكليف يسمح على أساس النشاط للشركات بأن تحدد بدقة أكبر تكاليف النفقات العامـة المرتبطة بتحقيق

الإيـرادات، فعوضاً عـن توزيع تكاليف النفقـات العامة على المنتجـات بالاعتمـاد علـى معايير واسعـة كمستـوى الإنتاج والإيرادات، يبدأ التكليف على أساس النشاط بحساب تكاليف الموارد، ثم تُوَزَّعُ تكاليف هذه الموارد على الفاعليات، ومن ثم تُوَزَّعُ تكاليـف الفاعليات على المنتجات. وقد تكون الفاعليات ذات تعريـف واسـع (مثـل إدارة الشراء)، أو قـد تكون ذات تعريف ضيـق (كإدارة الشراء من أجـل البحث والتطوير). وللاستمرار في نظام التكليف على أساس النشاط يجب على المديريـن والموظفين أن يجمعـوا معلومات تفصيلية عن طول الوقت المكرس لفاعليات معينة.

إعداد الموازنة على أساس النشاط

إن المؤسسـات التي تستخدم التكليف على أساس النشاط لتوزيع تكاليف النفقات العامة والنفقات الأخرى على الأقسام الفرعيـة، قد تتبنى أيضاً إعداد الموازنة على أساس النشاط. إذْ يبدأ إعداد الموازنة على أساس النشاط بتوقع حجم المبيعات المخطط له لـكل منتج. وتستخدم بعدهـا البيانات التاريخية

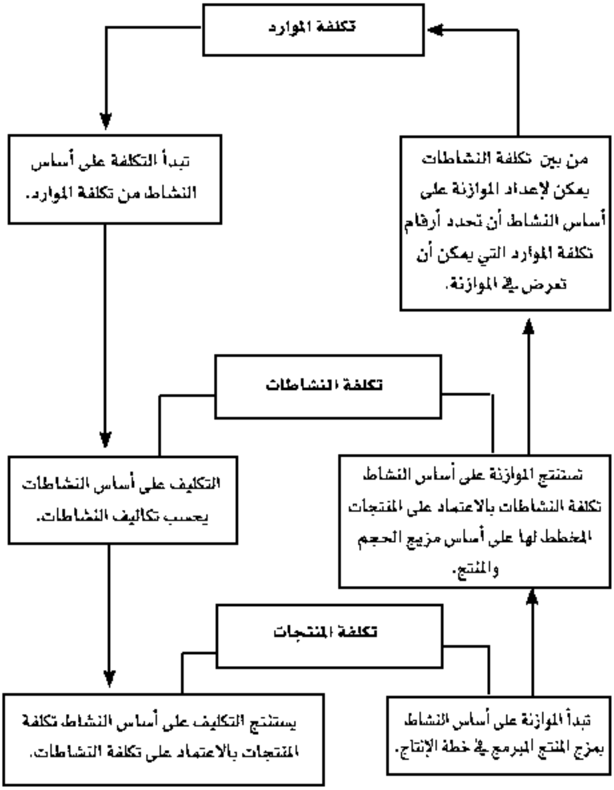
المستقاة من نظام التكليف على أساس النشاط من أجل تقدير الأنشطة المطلوبة لإنتاج حجم معين والموارد المطلوبة لدعم هذه الأنشطة، وتكلفة هذه الموارد. ويعطينا هذا الشكل -مثالاً على ما سبق- العلاقة العكسية بين التكليف على أساس النشاط وإعداد الموازنة على أساس النشاط.

إن المنفعة الأساسية من الموازنات على أساس النشاط تتمثل في وجود دقة أكبر في إشراك التكاليف في صنع النشاطات، ما يجعل من عملية التخطيط أكثر دقة ومن التعديلات أكثر تأثيراً.

تقول الشركات التي تستخدم هذه المقاربة: إن لها مزايا، منها:

- إعداد موازنات أكثر واقعية.
- دقة محسنة في تحديد الموارد المطلوبة.
- ربط أفضل بين التكاليف والمردود.
- توزيع أكثر دقة للتكاليف على المسؤوليات الملقاة على عواتق الموظفين.

العلاقـة العكسية بين التكليف علـى أسـاس النشـاط وإعـداد الموازنة على أسـاس النشاط



المصـــدر: مقتبسة عن روبرت إس. كابلـن وروبرت كوبر، التكلفــة والتأثير: استخدام أنظمة الكلفة المتكاملة لتفعيل الأداء والربحية (بوسطن: مجلة جامعة هارفارد لإدارة الأعمال 1998).

تكمـن مسـاوئ هذه الطريقة قـي أنها قد تكـون مكلفة ويصعب تأسيسها، وهكذا فهي لا تستحق العناء في الشركات الصغـيرة التي لديها بعض الخدمات أو المنتجات. بالإضافة إلى لزوم إقحامها وتبنيها في كامل المؤسسة، حيث لا يستطيع قسـم لوحده أن يطور نظامه الخاص في التكليف على أساس النشاط أو إعـداد الموازنة على أساس النشاط. ولكن عندما تكـون الظروف مؤاتيـة، تتيح الطرق المعتمـدة على النشاط لفهم الديناميكيـات الاقتصادية لإحـدى المؤسسات الإفادة من مزايا التخطيط الطويل الأمد.

ما الذي يمكنك فعله؟

أتذكر ارتباك إلك حول الكيفية التي تعد فيها موازنة تشغيليـة لقسمها بحيث تكون داعمـة لهدف شركتها الإستراتيجي الجديد؟

إليك ما يقترحة الناصح:

يجب على إلـك أن تبدأ بسؤال المدير المالي، والمجموعة التي تقـوم بالمشتريات، والمديرين الآخريـن ضمن اللايف

سبورت عن اتجاهات السوق التي يتوقعونها في العام القادم. إن استهلال عملية إعداد أي موازنة بوضع افتراضات عمّا سيأتي مستقبلاً أمر قيم. على سبيل المثال: يجب على إلك أن تقدر هل السوق سينمو في العام القادم، وكيف سيستجيب الزبائن للمنتجات أو الميزات الجديدة، وكيف سيتصرف المنافسون. ومن ثم عليها أن تضع التوقعات عن إيراداتها والأرقام الأخرى في موازنة قسمها بالاعتماد على تلك البيانات.

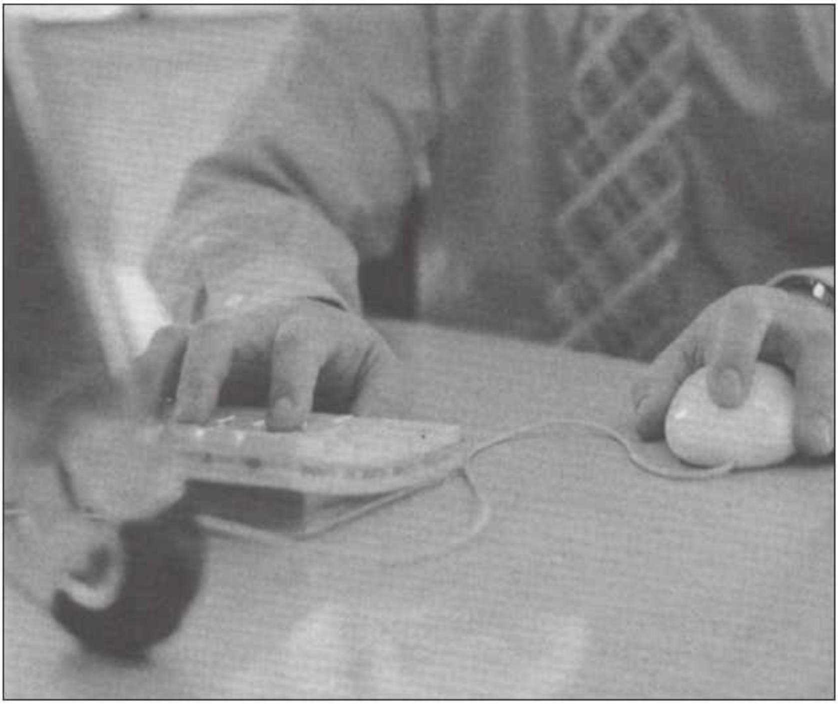
لبناء مثل هذه الافتراضات، عليها أن تجمع المعلومات من المجموعة المالية (لديهم تقديرات للاتجاهات الاقتصادية المستقبلية)، والموارد البشرية (يفهمون تقلبات سوق العمل)، ومندوبي المشتريات (عندهم أخبار الموردين).

هذه خطوة متقدمة جداً، وهي أفضل من الحصول على إيرادات قسمها التشغيلية ومجرد التخطيط لزيادة العشرة في المئة المطلوبة في العام القادم.

ومع أن بعض الشركات تستخدم الأرقام الماضية لتستنتج الموازنات المقبلة، إلا أن هذه الطريقة لا تشجع المديرين

علــى تقــويم حقائق الســوق التجارية الحاليــة والمستقبلية؛ وهــو أمر ركز عليــه أحمد في الاجتمــاع. بالإضافة إلى أنها لا تشجــع بعضــ المديرين علــى تطوير موقــف «استخدمها وإلا خسرتهــا»؛ لذا يشعــرون أن عليهم أن يستخدموا جميع مصروفاتهــم المقررة في الموازنة قبل نهاية المدة، وبذلك لن تنخفضــ الموازنة المقبلة بالقدر الــذي كانوا سيدخرونه من تلك المصروفات.

إعداد
موازنة تشغيلية



إعداد
موازنة تشغيلية

لننتقل الآن إلى الكيفية التي يمكنك بها إعداد موازنة تشغيلية لوحدتك أو لقسمك. لتعد موازنة كهذه، عليك أن تقدم على اتخاذ خطوات ثمانية:

- تحديد أهدافك.
- توضيح افتراضاتك.
- توقع المبيعات.
- توقع الإيرادات.
- توقع تكلفة البضائع المبيعة.
- تقدير تكاليف المبيعات، والنفقات العامة، والنفقات الإدارية.
- حساب الإيرادات التشغيلية.
- استطلاع سيناريوهات «ماذا - لو».

فيما سيأتي سنطلع على هذه الخطوات عن كثب.

تحديد أهدافك

قــد توضع بعض الأهداف من قبل الإدارة العليا، في تقرر أهــداف أخرى مــن قبل مديــري الأقسام أو وحــدات العمل بطريقة إفرادية. وستظهرُ هــذه الأهداف كلاً من الأولويات الإستراتيجية الأكـثر أهمية للمؤسسة والأهــداف التكتيكية لوحدات العمل وللأقسام. وقد تتضمن أمثلة عن الأسئلة التي يمكــن أن تسألها لتساعدك على تحديــد الأهداف التكتيكية لقسمك الآتي:

- ما هي التحولات التقنية التي تؤثر في صناعتنا؟
- كيف يمكن أن تتحسن ممارستنا التجارية الحالية؟
- ما هي المبادرات الطويلة الأجل التي يجب أن نأخذها في الحسبــان؛ كــي نمكــن شركتنــا مــن النجــاح على صعيد المنافسة في المستقبل؟

يتطلــب إنجاز هذه الأهــداف اختيار تكتيــكات يمكن أن تؤثر بدورها في الموازنة.

يعطينـــا الجدول الآتـــي أمثلة عن الأهـــداف، والخيارات، وتأثيرات الموازنة.

أمثلة على الأهداف، والخيارات، وتأثيرات الموازنة.

تأثيرات الموازنة	الخيارات	الهدف
الاستثمار المالي	الاستمرار في استخدام أحدث التجهيزات والوسائل	أن تصبح أكثر مزودي خدمات الإنترنت موثوقية
تكاليف عمالة وتدريب أكبر	تدريب أهم فرق الصيانة المختصة بهذا المجال	
زيادة الإنفاق على دعم الزبائن	تقديم خدمة زبائن أكثر لباقة	
مستويات مبيعات أقل، هامش إجمالي أكبر	رفع الأسعار	زيادة الإيرادات بنسبة 10 في المئة
مبيعات مرتفعة، تكاليف تسويق أعلى، تكاليف إنتاج مرتفعة	توسيع التسويق	
إيرادات مرتفعة، تكاليف إنتاج أعلى، تكاليف مبيعات أعلى	الدخول في شراكات	

ما الذي ستفعله؟

ليس قضاءَ يوم على الشاطئ.

إنـه تشرين الثـاني (نوفمبر)، وجورج واقـع تحت تأثير ضغـط، فهـو يحاول توقـع مبيعـات العـام القـادم لشركته «بيتشـي كين» المختصة بالكـرات الشاطئية، وتتخذ من لوس آنجلس مقراً لهـا. كان هذا العـام المنصرم قاسيـاً. سَبَّبَ النينـو (الاضطراب الموسمي في المد والجـزر) أمواجاً أعلى مـن المعتاد في جنوب كاليفورنيـا؛ فشغل الناس مدن الملاهي بـدلاً من الشواطئ. لحسن الحظ، من المتوقع أن يعود طقس العام القادم إلى طبيعته، لذا يخطط جورج لانتهاز الفرصة؛ ليطلق حملة تسويقية جديدة.

تأمـل جورج في البيانات التي يمكـن أن يستخدمها ليتوقع مبيعـات العـام القـادم. فكـر أولاً في استخـدام مستويـات الإيرادات الحالية، وقوّم أيضاً احتمال الاستفادة من المبيعات السنويـة المخطـط لها في العـام السابق، ووازن بـين إمكانية الاستفـادة من المبيعات السنوية المخطط لها في العام السابق

مضافاً إليهــا 25 في المئة؛ فبدا له أن كل خيار يقدم معلومات ذات قيمة، ولذلك فهو ليس متيقناً حول ما سيقوم به.

مــا الذي ستقــوم به لو كنت مكانه؟ سيقــترح الناصحون حلاً للذي تستطيع أن تفعله.

توضيح افتراضاتك

عليك أن تضــع بعض الافتراضات المتعلقة بالمستقبل كلما قمت بإعداد موازنة. في كثير من الشركات، تعلن الإدارة العليا الافتراضات المهمة التي يجــب استخدامها ضمن المؤسسة – كزيادة الرواتب بنسبة 5 في المئة أو زيادة حجم المبيعات بنسبة 10 في المئــة. وفي حالات أخرى، تكون الافتراضات مخصصة للنشاطات بحسب القسم الذي يقوم بها.

يستخــدم المديرون تنوعاً واسعاً مــن البيانات والمقاربات لتوضيــح افتراضاتهم، ومن ضمنها الاتجاهــات التاريخية، ودراســات المشتريــات، والتوقعــات المتعلقــة بالصناعــة. ويتواصلون فيما بينهم أيضاً فيما يتعلق بتوقعاتهم لاستجابة الزبــون، وأداء الموردــن، وتقلبــات الســوق الماليــة، وما إلى

ذلـك. تَوَثَّقْ من تدوين كل افتراضاتك، واحتفظ بملاحظات عن مصادر المعلومات التي تستخدمها.

«مـا لم تجد وسيلة لتستمر تطلعاتنا نحو الغـد فلا يمكننا أن نتوقع أن نكون على صلة وثيقة بحاضرنا»

«دين روسك»

أفكار مفيدة لإعداد الافتراضات

- استخـدم البيانـات التاريخيـة كنقطـة بدايـة. حتى عندما تكون الأوقات سريعة التبدل فإن معطيات الأداء السابق يمكن أن تمثل قاعدة لننطلق منها.
- ثِـقْ بتجربتـك الذاتية، وضَعْ تخمينـاتٍ علمية حول ما يحتمل حدوثه في المستقبل.
- تجـاوب مع حدسك. على الرغم من أنك لا تستطيع أن تَتَحَقَّـقَ من هذا الإحساس الداخلـي، إلا أنك يمكن أن تأخذه في الحسبان.
- كرس من الجهد والاهتمام ما تقتضيه الحال، وانصرف للحصـول على المعلومات التي تحتـاج إليها. قد يتطلب

هذا الأمر القيام بالبحث، وقـراءة المجلات التجارية، وجمع الإحصائيات الخاصة بالصناعة، وما إلى ذلك. ولا تنسَ الإنترنت فهو ينبوع معلومات ثرٍ ومتنامٍ.

- تحـدث إلى أناسٍ واسعـي الاطلاع، واستمـع إليهم باهتمام، وناقش أفكارك مع أعضاء فريق العمل، ومع زملائـك، ومـع الناصحين لك وابحث عـن المشاركين في الصناعـة، وعن الموردين، وقادة المجال الذي تعمل فيه، وعن الخـبراء في هذا المجال، وادخل في نقاشات مع المنافسين.

- تبـين الحالات التـي تكون فيها قابـلاً للمخاطرة من الحالات التي تكون فيها متحفظاً. قد تكون الافتراضات التحفظية هي الأكثر تحقيقاً للأمن والسلامة في السوق المتقلبة.

- اختـبر افتراضاتك، عرضها لتجـارب صغيرة قبل أن تعتمدها إن كان ذلك ممكناً.

توقع المبيعات

يمكن استقراء توقعات المبيعات مدة محددة لمنتج واحد أو مجموعة من المنتجات. إذا كنت تتوقع مبيعات منتج ما، فتأمل هل من المناسب أن تعتمد في توقعاتك على اتجاهات المبيعات الحالية. عند دراسة هذه الأنواع من المنتجات عليك أن تراعي بالإضافة إلى اتجاهات الطلب عليها العوامل الآتية:

- تاريخ نمو المبيعات لمنتجات شركتك.
- المنتجات المنافسة الموجودة أو التي ستعرض في السوق.
- إمكانية المنتجات البديلة (إذا كانت شركتك تبيع المشروبات الغازية مثلاً، يمكن أن تكون القهوة والشاي منتجات بديلة).
- حساسية المشترين تجاه الأسعار (بمعنى آخر، هل زيادة بسيطة في السعر يمكن أن تنفر الزبائن؟).
- النسبة المئوية للزبائن الذين يقومون بتكرار الشراء.
- التغييرات المخطط لها في المبيعات وأنشطة الترويج.

إذا كنت تستخدم بيانات المبيعات التاريخية كقاعدة لتبني عليها توقعاتك للمبيعات، فحدد الخيار المناسب الذي ينبغي استخدامه: البيانات السنوية أو معدل الإيرادات الحالي.

إن مستويات الإيرادات الحالية هي استقراء للنتائج المالية الحالية لسحبها على مدة زمنية مستقبلية. على سبيل المثال: إذا كانت مبيعات كانون الأول (يناير) 75,000 دولار، فستكون مستويات الإيرادات الحالية (75,000 مضروبة في اثني عشر شهراً) أي 900,000 دولار.

قد تكون البيانات السنوية مناسبة أكثر لمبيعات المنتجات مرة واحدة، في حين قد تكون مستويات الإيرادات الحالية أفضل إذا كنت تتنبأ بإيرادات الخدمات المبيعة في العقود الطويلة الأجل أو بالمنتجات التي عرضت في الأسواق حديثاً؟

في الأمثلة الموجودة في الصفحتين اللاحقتين، تبيع الشركة المنتجات والخدمات الشهرية أيضاً ضمن عقود طويلة الأجل. ويعرض جدول «توقع الإيرادات باستخدام مستويات الإيرادات الحالية لمبيعات العقود والمنتجات» المبيعات المخطط لها في السنة 2 باستخدام مستويات

الإيرادات الحالية في السنة 1. ويظهر جدولُ «توقع الإيرادات بنسبة 110 في المئة من إجمالي مبيعات العقود والمنتجات في السنة 1» المبيعاتِ المخططِ لها في السنة 2 بافتراض زيادة 10 في المئة على المبيعات الإجمالية للسنة 1.

فيما يخص المنتجات، تفترض الأمثلة أن المبيعات موزعة بالتساوي بطريقة مناسبة على خطة السنة 1؛ لذلك يوجد فارق بسيط بين الطريقتين (900.000 $ مقابل 965.800 $). ولكن إذا كانت مبيعات المنتجات قد ركزت على شهور قليلة من السنة فقط، فإن استخدام مستويات الإيرادات الحالية سيبخس تقدير مبيعات المنتجات للسنة 2 أو سيبالغ في تقديرها كثيراً.

تكون توقعات خدمات العقود في المثال أكثر واقعية عندما تستخدم مستويات الإيرادات الحالية (267,000 دولار)؛ لأن كثيراً من العقود الجديدة الموقعة في السنة 1 قد وقعت في وقت متأخر من السنة، لذا فاستخدام البيانات السنوية لنتائج خدمات العقود تقديرٌ تحفظي جداً للسنة 2 (122,100 دولار).

توقع الإيرادات باستخدام مستويات الإيرادات الحالية للمنتج ومبيعات العقود.

	مبيعات كانون الأول (يناير) للسنة الأولى	المبيعات الإجمالية المخطط لها في السنة الثانية بالنسبة لمستويات الإيرادات الحالية في كانون الأول للسنة الأولى
مبيعات المنتجات	$75,000	$900,000
مبيعات الخدمات الشهرية للعقود:		
الزبون أ (أضيف في كانون الثاني للسنة 1)	$4,000	$48,000
الزبون ب (أضيف في نيسان للسنة1)	$4,000	$48,000
الزبون ج (أضيف في تشرين الأول للسنة 1)	$6,000	$72,000
الزبون د (أضيف في كانون الأول لسنة 1)	$9,000	$108,000
المجموع الفرعي لخدمات العقود :	$23.000	$27,600
إجمالي الإيرادات	$98,000	$1,176,000

إن أكثر توقعات الإيرادات واقعية لهذه الشركة، ورقم الإيرادات الذي سيستخدم في الأمثلة القادمة، هو 1,241,800 دولار. ويعتمد هذا المبلغ على نسبة 110 في المئة من مبيعات

السنة 1، مضافاً إليها مستويات الإيرادات الحالية لكانون الأول (ديسمبر) فيما يخص خدمات العقود.

توقع الإيرادات بنسبة 110 في المئة من إجمالي مبيعات السنة 1 من العقود والمنتجات

	إجمالي مبيعات السنة 1	إجمالي المبيعات المخطط لها في السنة 2 بنسبة 110 في المئة من إجمالي مبيعات السنة الأولى
مبيعات المنتجات	$ 878,000	$ 965,800
مبيعات الخدمات الشهرية للعقود:		
الزبون أ (أضيف في كانون الثاني للسنة 1)	$ 48,000	$ 52,800
الزبون ب (أضيف في نيسان للسنة 1)	$ 36,000	$ 39,600
الزبون ج (أضيف في تشرين الأول للسنة 1)	$ 18,000	$ 19,800
الزبون د (أضيف في كانون الأول للسنة 1)	$ 9,000	$ 9,900
المجموع الفرعي خدمات العقود :	$ 111,000	$ 122,100
إجمالي الإيرادات	$ 939,000	$ 1,087,900

توقع الإيرادات

إن البيانات التاريخيــة، والطلبات الراهنة غير المنجزة، والمعلومــات حــول تسليــم البضاعــة يمكــن أن تساعدك في تقديــر الكيفية التي سيتوزع بهــا حجم المبيعات الجديد على مــدة الموازنــة. وإن كان ضروريــاً، فأوجــد برنامجــاً شهرياً لتوضيح الكيفية التي يتوقع فيها أن تتقلب مستويات المبيعات والإيرادات طوال العام. إن العمل على هذا النحو سيساعدك في منع التوقعات المفرطة في تفاؤلها. وإنه لأمر مهم؛ لأنه من السهل جداً جعل التفاؤلات غير المبررة تشوه توقعاتك. عرض ديفيد متشيلــز، كبير المديرين التنفيذيــين السابق لمجموعة هيلتون، بعض المفاهيم العميقة القيمة عن هذه القضية:

> أحــد أغرب الأمور التي واجهتها في جميع المجالات التي عملت فيها، ومنــذ أن بدأت أعمل، يتمثل في أنني نادراً ما أستطيع أن أتذكر أي إنسان –سواء في فنادق المراهنات، أم في البنغو (لعبة مــن ألعاب الحــظ)، أم في وسط البيــع الآلي– زودني بتوقعاته عــن خمس سنوات قادمــة (الأمر الذي يطلبــه معظم الناس) إلا أَشَــارَتْ توقعاته إلى أن العمل سيكــون أفضل حالاً في السنة الخامسة.

ما تحصل عليه، -عادة، أمر مؤسف تماماً- هو توقعات «عصا هوكـي» الرائعة، حيث قد لا يكون العمـل ممتازًا في هذا الوقت فيأتـي الرسم البياني منحـدرًا نحو الأسفل قليـلاً. ليرتفع في السنـوات الأربع المقبلة، ومن ثم تكون النسبة المئوية في النهاية أعلـى منها في البداية. أولاً: يحتـاج المرء إلى أن يفهم لِمَ يقومُ الناسـ بذلك. قد تتصـور شيئاً ربما يكون عملـك الخاص، أو فكرتـك الخاصة، أو قسمـك الخاص، أو إدارتـك الخاصة، أو عملك المتعلـق بمديرك أو هيئة المديرين، يرغبُ قلة من الناس فيـه أن تجلسـ قبالتهم، وهـم يقولون: «أيها الأعـزاء، سيكون عملي في السنوات الخمس المقبلة أسوأ كثيراً مما هو عليه الآن. هـل يمكنني الارتقاء والحصول على زيادة في مرتبي؟» وهكذا، من المهم جداً أن تتذكر هذا.

الشـيء الآخـر هـو أن الناسـ في الواقـع متفائلـون بطبيعتهـم، وهذا ما عليه معظمنـا. إذا سألت الناس «هل سيكـون الطقسـ في الشهر المقبل أفضل ممـا هو عليه في هـذا الشهـر؟» سيقول لـك تسعة من كل عشـرة أشخاص «نعم»؛ لأنهم يرغبون في أن يكون كذلك، لا لأنهم يعتقدون بالضرورة أنه سيكون كذلك.

وإذا كنت تسأل: «هل سيكون العمل أفضل في الشهر المقبل أو على مدى الأعوام الخمسة المقبلة؟» فسيجيب معظم الناس بـ «نعم»؛ ليس لأنهم يعتقدون أنه سيكون كذلك ولكن لأنهم يرغبون في أن يكون كذلك. إنها عاطفة إنسانية طبيعية فقط.

على الرغم من أن الإيرادات تظهر واقع المواد المبيعة وأسعارها، ويجب عليك توثيق افتراضات السعر والكمية المستخدمة في توضيح توقعاتك للإيرادات توضيحاً تفصيلياً. تنبه إلى أن قيود الإنتاج يمكن أن تؤثر في موازنة الإيرادات. على سبيل المثال: إذا كنت تتوقع أن يتجاوز الطلب على المبيعات القدرة على تلبيتها، ستحتاج عندها إلى تعديل موازنة إيراداتك لتطابق قيود الإنتاج أكثر مما تطابق الطلب الفعلي في السوق.

كن مستعداً لتدافع عن افتراضاتك، خصوصاً إذا كان تقويم الآخرين لأولئك مبنياً على أساس إنجازك أهداف الإيرادات المنصوص عليها بالموازنة.

توقع تكلفة البضائع المبيعة

بعد تحديد أهدافك وتوضيح افتراضاتك وتوقع الإيرادات والمبيعات، تأتي الخطوة اللاحقة في تحضير موازنتك التشغيلية، وهي تتمثل في تقدير التكاليف المرتبطة بهذه الإيرادات، وإحدى هذه التكاليف هي تكلفة البضاعة المباعة.

تتضمن هذه التكاليف المواد، وأجور العمالة، وتكاليف الإنتاج المباشرة الأخرى، ونفقات التصنيع العامة. لذا قَدِّرْ هذه التكاليف بالاعتماد على نفقات التصنيع، أو استناداً إلى وحدات من المنتجات، أو بناءً على ساعات الخدمة في الشركة خدمية.

عند توقع تكلفة البضائع المبيعة، أُدْرُسْ حجم المبيعات المتوقع بالإضافة إلى دراستك التغييرات المخطط لها في المخزون.

على سبيل المثال: إن كانت مخزونات البضائع قد نفدت في بداية مدة الموازنة، سيتطلب الأمر إنتاجاً إضافياً لزيادة مخزونات البضائع وصولاً إلى مستوياتها الطبيعية.

تكاليف البضائع المبيعة: موازنة السنة 2

	السنة الفعلية 1	موازنة السنة 2	معدل التغيير
تكاليف البضائع المبيعة:			
العمالة المباشرة	$ 192,325	$ 256,500	%33.4
النفقات العامة	$ 6,755	$ 7,200	%7.0
المواد المباشرة	$ 111,000	$ 119,000	%7.2
التكلفة الإجمالية للبضائع المبيعة	$ 310,080	$ 382,700	%23.4

الأمر الذي سيزيد من تكاليف الإنتاج الإجمالية المباشرة. في المقابل، المخزونُ الفائضُ سيستنفد تدريجياً في المدة، مما سينقص من تكاليف الإنتاج المتوقعة.

في تقدير نفقات بند رئيس: انتبه للنقاط المفصلية في القدرة على الإنتاج التي هي إشارة إلى الحاجة إلى مزيد من النفقات. على سبيل المثال: لنفترض أنك بحاجة إلى ثلاثة أشخاص لإنتاج 10 آلاف طلب شهرياً، وقدرت أن المبيعات ستزداد بنسبة 20 في المئة لتصل إلى 12,000 طلب. عند أي نقطة ستحتاج إلى إضافة موظفين آخرين لمعالجة المستوى

الإضـافي؟ يظهر جدول «تكاليف البضائـع المبيعة: في السنة 2» إحدى الاستجابات المحتملة.

تقدير تكاليف المبيعات والنفقات العامة والنفقات الإدارية

التكاليـف العامة وتكاليف البيـع بالإضافة إلى التكاليف الإدارية هي تكاليفٌ إضافيـة مشتركة في الإيرادات. ويمكن أيضاً أن تحتوي على التكاليف الناتجة عن البحث والتطوير، وتصميم المنتجات، والتسويق، والتوزيع، وخدمة الزبائن.

تكاليف SG&A : موازنة السنة 2

	السنة الفعلية1	موازنة السنة2	معدل التغيير
تكاليف المبيعات والتكاليف العامة مع التكاليف الإدارية			
رواتب المبيعات	$ 220,000	$ 291,200	%32.4
نفقات إعلان	$ 45,000	$ 51,000	%13.3
نفقات بيع متنوعة	$ 4,200	$ 3.900	(%7.1)
نفقات مكتبية	$ 92,000	$ 94,500	%2.7
التكلفة الإجمالية لـ SG&A	$ 361,200	$ 440,600	%22.0

والعمـولات، ونفقات الإدارة، والنفقـات العامة. في المثال المعروض في جدول «التكاليف العامة، وتكاليف البيع والنفقات الإداريـة: موازنة السنة 2»، مثّلت نفقـات التسويق والنفقات الإدارية لوحدهمـا موازنة التكاليف العامـة، وتكاليف البيع والنفقات الإدارية.

حساب إيرادات التشغيل

حـان الوقـت الآن لحساب إيـرادات التشغيـل –الفرق بـين المبيعـات المتوقعـة والتكاليـف المتوقعـة– فيما يخص ميزانيتك. يعرض جدول «إيرادات التشغيل: السنة 2» مثالاً على ذلك.

في هذه الموازنة النموذجية، مبيعات خدمات العقود تؤدي إلى قفـزة مهمـة في إيـرادات المبيعات المتوقعـة في السنة 2. ومن جهة أخرى ترتفع نسبة تكاليف العمالة المباشرة ورواتب المبيعات. ويرجع النمو المخطط له في إيرادات التشغيل غالباً إلى الافتراض أن تكاليف النفقات العامة والمواد المباشرة لن تتأثر بزيادة مبيعات العقود.

إيرادات التشغيل: موازنة السنة 2

	السنة الفعلية 1	موازنة السنة 2	معدل التغيير
إيرادات التشغيل			
الإيرادات الإجمالية	$939,000	$1,241,800	%32,2
تكلفة البضائع المبيعة	$310,080	$382,700	%23,4
التكاليف العامة وتكاليف البيع والنفقات الإدارية	$361,200	$440,600	(%22.0)
التكاليف الإجمالية	$ 92,000	$94,500	%22,6
إيرادات التشغيل الإجمالية	$671,280	$823,300	%56,3

استكشف سيناريوهات «ماذا - لو»

مــن المرجح أن تُضطر إلى إعــادة عمل مسودتك الأولى لموازنتــك التشغيليــة في سبيــل وضــع النتائــج المعروضة في الموازنــة ضمن مسار القيود والأهــداف التي تطلبها شركتك أو قسمــك. يمكــن لاختيار سيناريوهات محتملــة متنوعة أن يساعــدك في هــذا الجزء مــن العملية. كيف يمكــن أن يؤثر تغيــير في منطقــة معينة في النتائج المتوقعــة؟ ما الذي يمكن

أن يحــدث إذا زدنــا الإعلانــات؟ وما المقدار الــذي سيزيده هذا التغيير في المبيعــات؟ وماذا لو قرر الموظفون الدخول في إضراب؟ كيف يمكن أن نشرك هذا الخطر في الموازنة؟

الموازنــة هــي خطة تنفيــذ تعتمد علــى أفضــل المعلومات والافتراضــات المستقبلية المتاحــة. إن أداء تحليل الاستجابة لاختبار هذه الافتراضــات أو اختبار الخيارات البديلة يمكن أن يعــزز بقوة قيمــة الموازنــات كأدوات للتخطيــط وللتغذية الراجعة ولتصحيح المسار.

يحسب تحليل الحساسية وضع «ماذا - لو» على نموذج الموازنة من أجل معرفة تأثير التغيير المحتمل في البيانات الأصلية.

على سبيل المثال، ما الذي يحتمل أن يحدث إن زادت تكلفة المواد بنسبة 5 في المئة، أو إن زادت المبيعات بنسبة 10 في المئة؟ يمكــن أن يكون حساب تحليل الحساسية معقداً عند التعامل مــع الموازنة الرئيسة التي تحتــوي موازنات وظيفية أو فرعية أو علــى كلتيهمــا. تتوافــر مجموعة من البرامــج الحاسوبية المختصــة بأشكال التخطيط المالي ومــن الشائع استخدامها

لأداء هكـذا حسابات، مما يعطي المديرين أداة قوية لتحديد تكاليف الاحتمالات والخيارات المختلفة ومنافعها.

باستخدام برامج تحليل السيناريوهات تستطيع أن تفهم بسرعـة التأثير المحتمل الناتج عـن التغيير في الافتراضات، دون الحاجـة إلى إعطاء توقعات جديدة لكل بند في الموازنة، كتكاليف المواد الخام والمبيعـات والتكاليف الإدارية. ويظهر جـدول «مثـال على تحليـل الحساسيـة» كيف يمكـن أن يعد تحليل الحساسية لشركة واحدة.

مثال على تحليل الحساسية

سيناريو ماذا - لو	الوحدات المبيعة	تكلفة المواد المباشرة	إيرادات التشغيل
الموازنة	21,400	$214,000	$383,950
السيناريو 1: زيادة مبيعات الوحدات بنسبة 10 في المئة	23,540	$203,300	$360,900
السيناريو 2 : تراجع مبيعات الوحدات بنسبة 10 في المئة	20,330	$6,000	$6,000
السيناريو 3 : انخفاض كلفة المواد بنسبة 5 في المئة	21,400	$ 203,300	$398,700

أفكار مفيدة لمناقشة موازنة مجموعة العمل التابع لك

- توثــق من أنك تفهم عملية إعداد موازنة مؤسستك، وما هــي الخطــوط العريضة التي يجــب أن تتبعها؟ وما هو الوقــت المناسب لمعالجة الموازنــة؟ وكيف يتم استخدام الموازنة في مؤسستك؟
- تواصــل في أغلب الأحيان مــع المشرف أو مع المسؤول المــالي في قسمــك، واطرح أسئلــة عن النقــاط التي لا تفهمهــا، واحصل علــى نصيحة ذلــك الشخص حول الافتراضات التي يضعها فريقك.
- اِعْلَــمْ الاهتماماتِ الحقيقية التي تقود الأشخاص إلى صنــع قراراتهم المتعلقــة بموازنتك. ومن ثــم توثق من أنك تعالج تلك الاهتمامات.
- احصــل علــى موافقــة جماعية من صنــاع القرار. وكرســ وقتاً لتزيــد في معلومــات المســؤول المالي أو صانــع القــرار في قسمــك. وسيضــع هــذا الأرضية لتنفيذ التغييرات لاحقاً.

- استوعب كل بند رئيس في الموازنة التي تعمل عليها. إذا كنت لا تعلم ما الذي يعنيه أحد الأشياء أو من أين أتت بعض الأرقام، فاكتشف ذلك بنفسك أو أجرِ حواراً، وتحدث مع الناس مباشرة وبقوة.

- ادخل في مداولة مستمرة مع فريقك طوال مدة الموازنة. واعلم أنك كلما خططت أكثر، كنت أقدر على الاستجابة للحالات الطارئة التي لم تخطط لها.

- تجنب المفاجآت غير السارة! ففي الحالة التي يمكن أن تحدث فيها، قارن الأرقام الفعلية مع المبالغ المعروضة في الموازنة، وتوثق من أنك أعلمت المسؤول المالي الذي يحتاج إلى معرفة النتيجة.

ما الذي يمكنك فعله

أتذكر حيرة جورج حيال البيانات التي سيستخدمها ليتوقع مبيعات السنة القادمة لشركة بيتشي كين؟

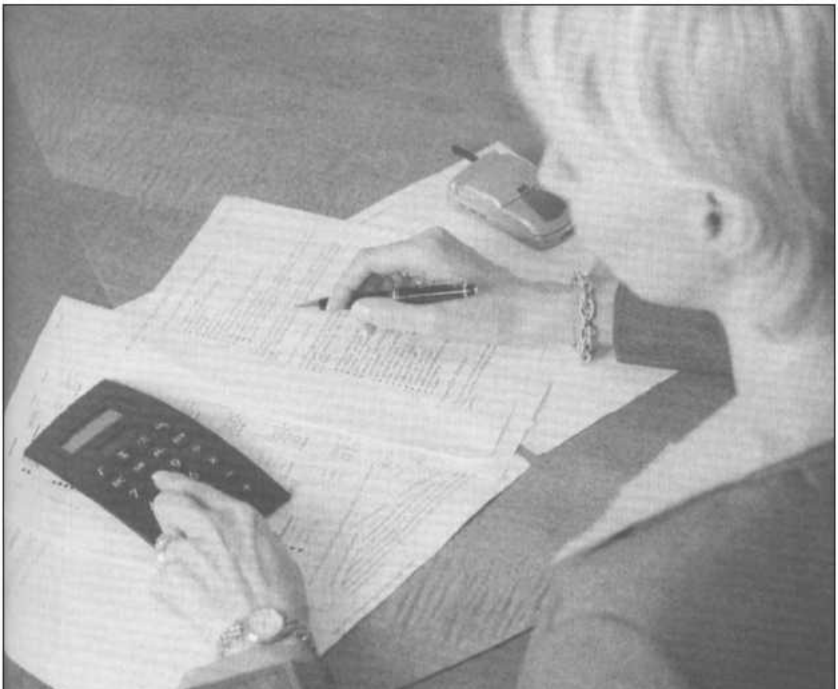
إليك ما سيقترحه الناصح:

يجب على جورج أن يستخدم المبيعات السنوية المخطط لها في السنة الماضية مضافاً إليها 25 في المئة؛ لأن النينو أدى إلى ظروف سيئة على الشاطئ، وقلل مبيعات السنة الماضية، وبذلك فإن مبيعات أعلى تعد توقعاً معقولاً للسنة القادمة. بالإضافة إلى أنه من المرجح أن تزيد حملته التسويقية الجديدة الإيرادات.

لن يكون استخدام مستويات الإيرادات الحالية في هذه الحالة مناسباً له؛ لأن مبيعات الكرات الشاطئية هي مبيعات موسمية، لذا فاستخدام أي شهر وحده بوصفه قاعدةً للتوقعات سيعود بنتيجة إما عالية جداً أو منخفضة جداً. وسيكون استخدام المبيعات السنوية المخطط لها في

السنــة الماضيــة تحركاً غــير سليــم أيضــاً؛ لأن النينو سبب ظروفاً شاطئية سيئة وخفض المبيعات في السنة الماضية، لذا ستصبح المبيعات الأعلى توقعاً معقولة للسنة القادمة.

إعداد
موازنة رأسمالية



إعداد
موازنة رأسمالية

بالإضافة إلى إعداد موازنات تشغيلية لقسمك أو لوحدتك، لعلك تحتاج أن تعد موازنات رأسمالية، هيا بنا نختبر هذا النوع من الموازنات بعناية أكبر، وندرس إستراتيجيات إعداد واحدة منها.

ما هي الموازنة الرأسمالية؟

إن الموازنة الرأسمالية هي جدول يظهر الاستثمارات المخطط لها في الممتلكات، والمعدات، والتحسينات، والأصول المالية الأخرى طوال مدة زمنية معينة. إن هذه المصروفات مختلفة عن النفقات العادية التي تحدث يومياً إذ يمكن أن ترسمل بعمليات محاسبية مقبولة. عوضاً عن الاضطرار إلى تسجيل النفقات الإجمالية حسماً من دخل دورة محاسبية واحدة، تستطيع أن توزع النفقات المرسلة على مدة سنوات، حيث تسجل حصة كل سنة من النفقة المرسملة على أنها استهلاك في هذه السنة.

إذا طلب منك اقـتراح طلب لموازنــة رأسمالية فستحتاج إلى تقديــر المصروفــات الكليــة المرتبطة بكل نــوع من أنواع الاستثمــار. على سبيل المثال: قد يكــون لديك بند من البنود الرئيسة للحواسيب، وبنــد لتجهيزات المكتب، وآخر للأثاث. ولــذا يجب أن تتضمن موازنتــك بالإضافة إلى هذه النفقات مبالغ مــن أجل تكاليف متعلقة بها كنفقــات تركيب، وأتعاب استشارية، وتكاليف رخص أو عقود خدمات.

مثال على الموازنة الرأسمالية

سيناريو ما يمكن أن يحدث	السنة 1	السنة 2	السنة 3
تجهيزات تقنية المعلومات			
الحواسيب	$45.000	$15.000	$15.000
الخدمات	$120.000	$25.000	$25.000
الخدمة المساندة	$26.000	-	$29.000
الأثاث والتركيب:			
أثاث مكتبي	$28.000	$6.000	$6.000
تكاليف تجديد	$89.000	-	-

يمكن أن تُظِهرَ الموازنة الرأسمالية الاستثمارات المخطط لها لعدة سنين، ويبين جدول «مثال على الموازنة الرأسمالية»

موازنـــةً رأسمالية لقسم ينتقــل إلى نظام حاسوبي جديد في السنـــة 1. وتُظهـــر الموازنة تكاليف الانتقـــال المتوقع تلقيها في السنة 1، والتكاليـــف المتوقعة في السنوات اللاحقة بالاعتماد على النمو المتوقع.

تقنيات إعداد موازنة رأس المال

يختلـــف إعـــداد موازنـــة رأس المـــال قليـــلاً عـــن الموازنة الرأسمالية على الرغم من تشابه المصطلحات؛ فهي العملية التـــي يتم فيها تحديد العوائد المحتملة لاستثمار معين للحكم هل كان الاستثمار منطقياً، ولمقارنته بالخيارات الاستثمارية البديلة. وهكذا يكون إعداد موازنة رأس المال خطوة مهمة في إعداد الموازنة الرأسمالية.

إعداد موازنة رأسمالية

إذا كانـــت معظـــمُ الأقســـام المختلفـــة تتنافـــس للحصول علـــى تمويل لمشروعاتها، فقد يطلب منـــك تبرير اقتراحاتك باستخـــدام تقنيـــات إعـــداد موازنـــة رأســـ المال. لـــذا يمكن للخطوات الآتية أن تساعدك:

1. قم بإعداد جدول للتدفقـات النقدية المقدرة التي تحدد المصروفـات، وتوقيت هذه المصروفـات والتوفير المتوقع في التكاليـف والإيـرادات المتوقعـة الناتجـة عـن هـذا الاستثمـار. فيما يخصـص الاستثمارات الفرعيـة، أُدْرُسْ التدفقـات النقدية السنوية لعـدة سنين، إذا كانت نفقة مـا سَتُرَسْمَل، فإن المصروف الكامل سَيُسَجَّلُ في السنة التـي ستحمل عليهـا هذه النفقة. وسجـل بالإضافة إلى ذلك التوفير المتوقع في الضريبة الذي سينتج في السنوات المقبلة بوصفه بنوداً مرسملة مستهلكة.

2. احسـب القيمـة الحاليـة الصافية للتدفقـات النقدية باستخـدام معـدلات الفائـدة المناسبـة، إذْ القيمـةُ الحاليةُ الصافية هي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبليـة. ويمكن أن تحسبها بتقسيم كل تدفق نقدي مستقبلـي على معدل الفائدة المركبـة، ومن ثم إضافةُ كل مـا تم حسمـه من التدفقات النقديـة، وتستطيع أن توجد برنامجاً محاسبياً (للحالات التي تكون التدفقات النقديـة ومعدلات الفائـدة فيها مختلفة مـن عام إلى

آخـر) أو استخـدم محاسبـاً ماليـاً (إذا كان التدفـق النقدي، ومعدل الفائدة ثابتين طوال المدة).

معادلة القيمة الحالية الصافية:

$$\text{القيمة الحالية الصافية} = \text{التدفق المالي (CF)} + \frac{CF1}{(1+i)^1} + \frac{CF2}{(1+i)^2} + \frac{CFn}{(1+i)^n}$$

n هـي عـدد السنين التـي يتوقع أن يحصل فيهـا التدفق النقـدي، وi هي معدل الفائدة عندما يكون كل CF تدفقاً نقدياً مستقبلياً.

يوصي بعض الخبراء بأن معدل الفائدة يجب أن يعتمد على تكاليف الشركة من رأس المال، في حين ينصح آخرون باستخـدام معـدل التكيف مـع الخطر الـذي يظهر عدم التوثـق من التدفقات النقدية المستقبلية، لهذا قم بالبحث مـع مديرك لتكتشف الكيفية التي يمكن لشركتك أن تعالج بها هذا الأمر.

3- القيمـة الحاليـة الصافية الموجبة هي التـي يحتمل أن يكون فيها الاستثمار نافعاً للشركة، في حين تشير القيمة الحالية الصافية السالبة إلى افتراض الخسارة.

عندما تكون موازنتك مختلفة
عن الموازنة الفعلية



عندما تكون موازنتك مختلفة عن الموازنة الفعلية

على الرغم من أن كل الموازنات معتمدة على الافتراضات فيما يمكن أن يحدث في المستقبل، فإن نتائج العمل الفعلية في مدة زمنيةٍ مستقبليةٍ محكومةٍ بموازنة معينة قد لا تظهر ما نَصَّتْ عليه هذه الموازنة عند إعدادها. فيما يلي بعض الرؤى الكيفية التي قد تستجيب بها لمثل هذه الحالة.

ما هو التباين؟

إن الفرق بين النتائج الفعلية الناتجة عن قسمك أو وحدتك، والنتائج المعروضة في الموازنة التي خططت لها هو ما ندعوه التباين. تتيح لك مقارنة النتائج الفعلية بتلك المعروضة في الموازنة إمكانية تقدير مدى ضرورة العمل التصحيحي. وقد يكون التباين محبذاً، عندما تكون النتائج الفعلية أفضل من المتوقعة، كزيادة المبيعات أكثر مما توقعته. وقد يكون التباين

غـير محبذ، وذلـك عندما تكـون النتائـج الفعليـة أسوأ من المتوقعة، كانخفاض المبيعات أقلَّ مما توقعته.

يتطلب التباين غير المحبذ عملاً تصحيحياً، وبذلك تكون النتائج المستقبلية أقرب إلى الموازنة. لنوضح ذلك، إذا كانت الزيـادة في المبيعات أقل مما عرضتـه في الموازنة، فعليك أن تكتشف سبـب المشكلة لتعالجهـا بعد ذلـك. أكان سببها أن موظفي المبيعات يفتقرون إلى التدريب المناسب على المنتجات الجديدة التي كانت شركتك تحاول بيعها؟

إن كان الأمـر كذلـك، ربما استطاع قسمـك أن يقدم التدريب المطلوب.

إذا كنـت لا تستطيع التأثـير في بند خاص بإيراد أو بنفقة، فقد تكون قادراً على تعويض ذلك عن طريق القيام بتحرك ينتج تبايناً تعويضياً في بند آخر من البنود الرئيسة في الموازنة.

هـذه هي الطريقة، إذا كان عليك أن تنسجم مع زيادة في المبيعـات أقل من المثالية، فربمـا استطعت أن تقتطع تكاليف مـن مكان آخر، وبذلك يبقـى الأداء الإجمالي لقسمك جيداً من منظور مالي.

ما الذي أدى إليه ؟

قد يكون التباين في بعض الأحيان اصطناعي المنشأ. على سبيل المثـال: إذا كان برنامج الشركة المحاسبي يوزع نفقات بنود الخطـة الإجمالية على مدة اثني عشـر شهراً، ويحدث المصروف الفعلي مرة واحدة في العام، فسيكون لديك تباين محبذ في بعض الشهور وغير مرغوب فيه في أشهر أخرى.

يقـدم جدول «الأسبـاب والاستجابات المحتملـة للتباين» أمثلة على ذلك.

الأسباب والاستجابات المحتملة للتباين

التباين	الأسباب المحتملة	التدبير التعويضي
تكاليف إنتاج أعلى	حجم إنتاج أكبر	لا يتطلب شيئاً إذا كانت الزيادة في الإنتاج بسبب زيادة المبيعات
	زيادة في ثمن المواد الأولية أو في أجور العمال	زيادة في أسعار البيع، وتقليل النفقات الأخرى
	فروقات التوقيت سببت تبايناً اصطناعياً	لا يتطلب شيئاً
إيرادات أقل	قلة الوحدات المبيعة	تقليل التكاليف الثابتة أو زيادة الفعاليات الترويجية أو كلتيهما معاً
	انخفاض في أسعار البيع	تقليل النفقات أو زيادة أسعار المبيعات

أفكار مفيدة
وأدوات

أدوات

لإعداد الموازنة

إعداد الموازنة

إعداد الموازنة ومتابعتها

استخدم ورقة العمل هذه لتعد وتتابع موازنة سنوية مطلوبة لإدارتك أو لقسمك أو لوحدة عملك

	الربع 1 الموازنة	الربع 1 الفعلي	الربع 2 الموازنة	الربع 2 الفعلي	الربع 3 الموازنة	الربع 3 الفعلي	الربع 4 الموازنة	الربع 4 الفعلي	فارق الموازنة السنوي الإجمالي	الفارق الفعلي السنوي الإجمالي	النسبة المئوية للاختلاف
الإيرادات (ضع البنود على أسطر منفصلة)											
إجمالي الإيرادات											
النفقات (ضع النفقات على أسطر منفصلة)											
إجمالي النفقات											
الربح التشغيلي كنسبة مئوية من الإيرادات											
مقدمة من :											
تاريخ التحديث											

إعداد الموازنة

قائمة التوثق من إعداد الموازنة

استخدم هذا النموذج لتحدد موارد المعلومات لموازنتك. تستطيع تغيير البنود المدرجة وفقاً لوضعك، إذا كان عملاً خدمياً أو تأسيس شركة مثلاً.

الإيرادات: هل لديك معلومات عنها أو مستمدة منها:

☐ الأهداف والأغراض والمهمة الإستراتيجية الخاصة بالإدارة العليا.

☐ الاتجاهات والتوقعات بحسب تقديرات الصناعة.

☐ توقعات مديري التسويق والمبيعات وبياناتهم للسوق وأهدافهم.

☐ مجال توقعات مندوبي المبيعات وبيانات أسواقهم وتقديرهم للمنافسين.

☐ المستويات الحالية للمبيعات.

☐ أمور أخرى: تأثير تقنية جديدة مثلاً.

☐ التغييرات الإضافية.

تكاليف الإنتاج هل لديك معلومات عنها أو مستمدة منها؟

المواد المباشرة

التكاليف الحالية

☐ التغيير الإضافي

☐ التوقعات حسب تقديرات المشترين

☐ توقعات الموردين فيما يخص التسليم

☐ توقعات الصناعة

العمالة المباشرة

☐ التغييرات التعاقدية

☐ تغييرات العقود المتوقعة

☐ الحاجات المتغيرة

☐ المصادر الخارجية المتوقعة

☐ الوقت الإضافي المتوقع

☐ توقعات إدارة الموارد البشرية

التصنيع المباشر

التكاليف المتغيرة

☐ الموردون

☐ الصيانة

☐ الطاقة

التكاليف الثابتة

☐ الاستهلاك

☐ ضرائب الممتلكات

☐ التأمين

☐ الرقابة

هل لديك معلومات عنها أو مستمدة منها؟

☐ التغيير الإضافي ☐ التوقعات بحسب تقديرات المشترين

☐ التغييرات المتوقعة بحسب تقديرات الموردين؟ ☐ توقعات الصناعة

التكاليف غير الإنتاجية: هل لديك معلومات عنها أو مستمدة منها؟

التكاليف المتغيرة

☐ تصميم المنتج فيما يتعلق بالبحث والتطوير ☐ خدمة الزبائن ☐ التوزيع

☐ تسويق/ إعلان ☐ الإدارة

التكاليف الثابتة

☐ بحث وتطوير / تصميم المنتج ☐ خدمة الزبائن ☐ التوزيع

☐ تسويق/إعلان ☐ الإدارة

هل لديك معلومات عنها أو مستمدة منها

☐ التغيير الإضافي ☐ التوقعات بحسب تقديرات المشترين

☐ التغييرات المتوقعة بحسب تقديرات الموردين ☐ توقعات الصناعة

إعداد الموازنة					
الموازنة النقدية					
استخدم ورقة العمل هذه لتحسب متطلباتك من السيولة لربع سنة. أدخل تقديراتك التفصيلية للمقبوضات والمدفوعات النقدية في الفراغات المتاحة في ورقة العمل. أو أضف أسطراً أخرى.					
الموازنة النقدية للسنة المالية					
	أرباع السنة				مجاميع السنة
	1	2	3	4	
الأرصدة النقدية، الافتتاحية					
أضف المقبوضات					
المبيعات النقدية					
التحصيلات من الذمم المدينة					
العوائد الاستثمارية					
الإجمالي النقدي المتوافر للاحتياجات (أ)					
اطرح المدفوعات					
المواد المباشرة					
الرواتب					
ضرائب الدخل					
تكاليف أخرى					
شراء الآلات					
إجمالي المدفوعات (النقد اللازم) (ب)					
النقد الزائد (العجز) (أ) – (ب)					
التمويل					
الاقتراض (في البداية)					

إعادة الدفع (نهاية المدة)					
فوائد الاقتراض					
التأثير الإجمالي للتمويل (النقد اللازم) (د)					
الرصيد النقدي الختامي (أ) – (ب) + (د)					

اختبر نفسك

يعرض هذا القسم عشرة أسئلة ذات اختيارات متعددة؛ لتساعدك في تحديد معلوماتك المرجعية من أساسيات إعداد الموازنة. أجوبة الأسئلة موجودة في نهاية الاختبار.

1. أي الجمل الآتية ليست جملة صحيحة؟

a. الموازنة هي خطة عمل لتوزيع الموارد والنفقات.

b. الموازنة هي سجل تاريخي للنتائج المالية للشركة.

c. الموازنة هي معيار لقياس أداء المديرين.

2. أكثر العناصر أهمية في عملية إعداد الموازنة هو:

a. تقويم التباين بين النتائج الفعلية والنتائج المتوقعة.

b. التواصل والتخطيط الذي يحصل في إعداد الموازنة.

c. النتيجة النهائية – موازنة التشغيل أو الموازنة الرأسمالية أو الموازنة النقدية التي يتم وضعها.

3. إحدى المساوئ الواضحة المرتبطة بإعداد الموازنة الصفرية هي:

a. تحليلها المتعمق جداً.

b. عدم دقتها الكلية.

c. تكاليفها الزمنية.

4. تصنف النفقة التي تبقى على حالها عندما توجد زيادة في حجم المنتجات المصنعة على أنها:

a تكلفة ثابتة.

b. تكلفة متغيرة.

c. تكلفة منتظمة.

5. يتوقع قسم التسويق في شركتك زيادة بنسبة 15 في المئة من إيرادات المبيعات للعام القادم. فما هي الافتراضات التي ستقدمها أنت ومدير قسم الإنتاج، بناءً على هذا التوقع عندما تقوم بإعداد موازنتك:

a. سيزداد حجم المبيعات 15 في المئة.

b. لا يوجد افتراضات يمكن صنعها بناء على هذا التوقع.

c. سيبقى حجم المبيعات على حاله في السنة القادمة.

6. إنــه 1 تشرين الأول (أكتوبر)، وإيرادات قسمك حتى هذا اليوم من السنة هي أقل بنسبة 20 في المئة عما هو معروض في موازنتك حتى هذا اليوم من السنة.

7. إعداد موازنة رأسمالية هي العملية التي تتكون من:

a. تحديـد العوائـد المحتملـة لاستثمـار معيّن للحكـم: هل كان الاستثمار منطقياً؟، ولمقارنة الخيارات الاستثمارية البديلة.

b. تقدير النفقات المستقبلية للأصول الرأسمالية، والممتلكات، والتجهيزات.

c. تنظيم السيولـة النقدية المتوقع أن تلاقيها المؤسسة في المدة المفترضة.

8. تريـد أن تحدد الأثر المحتمل علـى إيراد قسمك التشغيلي في حالـة ازداد رقم وحدات المنتجات المبيعة بنسبة 10 في المئـة، وفي حال انخفض عدد الوحدات المبيعة بنسبة 5 في المئـة، وفي حالة انخفاض تكلفـة المواد الأولية بنسبة 5 في المئة، ما الذي ستفعله؟:

a. تقديـر التكاليف المرتبطة بالإيـرادات المتوقعة (تكلفة البضائع المبيعة وتكاليف المبيعات والتكاليف العامة مع التكاليف الإدارية المقدرة).

b. التفريق بين التكاليـف الثابتة والمتغيرة، ومن ثم توزيع التكاليف باستخدام التكليف على أساس النشاط.

c. إدارة تحليـل الحساسيـة لمقارنـة الوحـدات المبيعـة، وتكاليـف المـواد، وإيـرادات التشغيـل التـي تظهـر في ميزانيتـك مقابل تلك التي ستراهـا في السيناريوهات الثلاثة المقترحة.

9. أي الأهداف الآتية يمكن أن يكون مناسباً أكثر لنائب رئيس شؤون المشتريات؟

a. تقليل تكلفة المواد بنسبة 15%.

b. تقليل النفقات العامة بنسبة 10%.

c. زيادة إيرادات المبيعات بنسبة 10%.

10. أجـب بصح أو خطأ: ترتبط بطاقة الأداء المتوازن بعملية الموازنة بالتركيز على النتائـج المالية التي تعتزم الشركة إنجازها في إستراتيجيتها التنافسية.

a. صح.

b. خطأ.

إجابات أسئلة الاختبار

1. a. ليست الموازنة سجلاً تاريخياً، ولكنها خطة تحرك ذات نظرة مستقبلية توجه توزيع المديرين للموارد والمصاريف بالاعتماد على افتراضاتهم لما هو قادم.

2. b. إن فاعليات التخطيط والتواصل التي لها أثرها في تهيئة الموازنة تتطلب من المديرين تفهم الأهداف الأطول أجلاً والتحديات والفرص التي تواجه المؤسسة التي تؤلف جميعها القرارات الرئيسة المتعلقة بكيفية الاستجابة.

3. c. إحدى المشكلات التي تحدث في إعداد الموازنة الصفرية هي أن الوقت الذي تتطلبه عملية إعداد الموازنة يمكن أن يربك المخططين، الأمر الذي يجعل تنفيذها صعباً. لذا يجب على المديرين أن يوازنوا بين الحاجة إلى الدقة العالية وبين الوقت اللازم لجمع مزيد من المعلومات.

4. a. التكاليف الثابتة كالتكاليف الإدارية والتأمين والإيجار، لا تتغير مع التغييرات المتزايدة في حجوم الإنتاج.

b.5. قبل أن تضع افتراضاتك التي تُكوّنُ موازنتك الخاصة، عليك أن تحدد الافتراضات التي تقف وراء توقعات قسم التسويق للإيرادات. على سبيل المثال: قد يفترض مدير التسويق أن النمو المتوقع في الإيرادات سيأتي من أسعار بيع مخفضة وازدياد دراماتيكي في حجم المبيعات؛ أسعار بيع مرتفعة وانخفاض في كمية الوحدات المباعة؛ أو قفزة في مستويات المبيعات ترجع إلى عوامل أخرى، كالإنفاق المتزايد على الإعلان. وسيكون لكل من هذه الافتراضات ترجمتها المختلفة في موازنتك. فقط عندما تفسر افتراضات التسويق تستطيع عندها أن تبدأ بإعداد موازنتك.

c.6. تشير مستويات الإيرادات الحالية المرتفعة إلى تزايد المبيعات. وإذا استمر هذا الأمر، فقد تأتي المبيعات مطابقة للموازنة عندما ينتهي العام. الخطر الأكبر، والأمر الذي يجب أن تمتلك تحكماً أكبر به، هو أنك لن تحقق إجمالي الربح المدرج في الموازنة ما لم تقلل النفقات لتعويض النقص في الإيرادات.

a.7. إعداد الموازنة الرأسمالية يستلزم تقويم المتانة المالية للاستثمار الرأسمالي المقترح وانتقاء البدائل.

b.8. يضيف تحليل الحساسية وضع«ماذا - لو» إلى نموذج الموازنة لمعرفة تأثير التغيير المحتمل في البيانات الأصلية. ويمكنك باستخدام تحليل الحساسية معرفة الأثر المحتمل للتغيير في افتراضاتك، دون الحاجة إلى إحداث توقعات جديدة لكل بند في الموازنة، كالمواد الخام.

a.9. يستطيع قسم المشتريات القائم أن يسهم إسهاماً جوهرياً في إنقاص تكلفة المواد عن طريق ضبط ما تدفعه الشركة للمواد الأولية وللتحزيم.

b.10. لا تحبذ بطاقة الأداء المتوازن المنظور المالي، إذْ ترتبط -بدلاً من ذلك- بعملية الموازنة عبر (1) تسليط الضوء على المؤشرات الرئيسة، (2) الموازنة بين المناظير المتعلقة بالمال وبالزبون وبالمعالجة الداخلية وبالابتكار والتطوير، (3) تساعد المديرين على إيصال الأهداف الإستراتيجية لجميع المسهمين.

المصطلحات الأساسية

إعداد الموازنة على أساس النشاط (ABB). نمط من أنماط إعداد الموازنة يعتمد على التكليف على أساس النشاط (ABC)، بحيث يركز على تكلفة النشاطات المشتركة في جميع المواقع الوظيفية في مؤسسة ما.

إعداد الموازنة المعتمد على التكلفة (ABC). العملية التي يستخدمها المديرون لتحديد تكلفة الموارد، حيث يوزعون هذه التكاليف على النشاطات، ومن ثم يوزعون تكلفة النشاطات على المنتجات.

التكاليف الموزعة. التكاليف غير المرتبطة بالإنتاج -كتكاليف الإيجار والتأمين والتكاليف الإدارية- التي توزع على الموازنات التشغيلية للوحدات الفرعية بالاعتماد على إنتاج الوحدة.

بطاقة الأداء المتوازن. طريقة لترجمة المهمة الإستراتيجية للمؤسسة بأغراض متعددة وذات صلة بموضوعها، مع

التركيـز على الغرض المالي والزبون، والعمل الداخلي، ورؤى التعلم والابتكار.

الموازنـة. خطـة عمـل لمؤسسـة مـا، تُتَرجِـمُ الأغراضَ الإستراتيجيـة بمقادير قابلة للقياس تمثـل الموارد المطلوبة المتوقعة، والإيرادات المتوقعة في مدة زمنية معينة.

الموازنـة الرأسماليـة. جـدول يحتوي تفصيـل الاستثمار المخطط له في الأصول الرأسمالية والممتلكات والتجهيزات.

إعـداد موازنـة رأس المال. طريقـة لتقـويم اقتراحـات الاستثمار للحكم هل كانت مناسبة مالياً، ولتوزيع موارد رأس المال المحدودة على الاقتراحات الأكثر جاذبية.

الموازنـة النقديـة. برنامـج أو خطـة للتدفقـات النقدية المتوقعة الخارجة منها والداخلة.

الموازنـة الماليـة. ذلـك الجـزء مـن الموازنـة الرئيسـة الـذي يحتـوي على الميزانيـة العامـة المخطط لهـا، الموازنة الرأسمالية،الموازنة النقدية، كشف حساب التدفقات النقدية المعروض في الموازنة. وتصف الموازنة المالية المصادر المتوقعة لرأس المال المطلوب لدعم الموازنة التشغيلية.

الموازنة الثابتة. الموازنة التي تبقى فيها المبالغ ثابتة طوال مدة الموازنة.

التكاليف الثابتة. التكاليف التي تبقى على حالها ضمن مجال واسع من مستويات الإنتاج والبيع.

الموازنة المرنة. الموازنة التي يمكن «تكييفها» أو تعديلها عندما يتم حساب التباينات لتبين التكاليف والإيرادات الفعلية.

هامش الربح. الربح الإجمالي مقسماً على الإيرادات الإجمالية، الربح الإجمالي هو مجموع الإيرادات الكلية محسوماً منها تكاليف البضائع المبيعة.

إعداد الموازنة المتزايدة. طريقة يتم فيها استخدام بيانات الأرقام التاريخية؛ لتكون قاعدة للافتراضات المستقبلية.

إعداد الموازنة بطريقة كايزن. نمط من أنماط إعداد الموازنة يتم فيه الاجتهاد في تحسين مستمر لأداء التكلفة، أو تقليصها.

الموازنة الرئيسة. الموازنة الشاملة التي تلخص وتكمِّل الموازنات الفرعية للمؤسسة.

القيمة الحالية الصافية. القيمة الحالية لسيولة التدفقات النقدية المستقبلية، بالاعتماد على افتراضات محددة لمعدل الفائدة.

الموازنة التشغيلية. ذلك الجزء من الموازنة الرئيسة الذي يتضمن الإيرادات والتكاليف المتوقعة ملخصة في حساب الأرباح والخسائر المعروض في الموازنة.

إيرادات التشغيل. الإيرادات بعد حسم تكلفة البضاعة المبيعة، وتكاليف البيع مع التكاليف العامة والتكاليف الإدارية.

إعداد الموازنة التشاركية. طريقة في إعداد الموازنة تشرك مدخلات المديرين التنفيذيين في تهيئة الافتراضات والأهداف.

إيراد الموظف الواحد. مقياس للإنتاجية، يُحسب بتقسيم الإيرادات الإجمالية على عدد الموظفين الدائمين المتفرغين للعمل.

الموازنة الدورية. خطة يتم تعديلها باستمرار بحيث يبقى الإطار الزمني للموازنة ثابتاً مع تغطية الأوقات الفعلية

للتغيير الحاصل في الموازنة. في نهاية كل مدة (سنة، ربع سنة، شهر) تضاف المدة المستقبلية للموازنة.

مستوى الإيرادات الحالية. تقدير لمقدار التكاليف أو الإيرادات المستقبلية بالاعتماد كليًّا على مستوى الإيراد أو التكلفة الحالي.

SG&A. تكاليف المبيعات والتكاليف العامة مع التكاليف الإدارية.

الموازنة الساكنة. موازنة تبقى دون تغيير طوال مدة الموازنة بالاعتماد على مجموعة واحدة من المنتجات المتوقعة. يحسب التباين في نهاية مدة الموازنة.

إعداد الموازنة الهرمي. طريقة في إعداد الموازنة يتم فيها وضع أهداف الأقسام من قبل الإدارة العليا.

التكاليف المتغيرة. التكاليف التي تتبدل عند التغييرات الإضافية في الإنتاج.

التباين. الفرق بين المبلغ الفعلي والمبلغ المدرج في خطة الموازنة المالية.

إعداد الموازنة الصفرية. الطريقة التي يتم فيها بدءُ كلِّ عملية إعداد موازنة جديدة من أساس صفري، أو من الأسفل صعوداً، كما لو افترضنا أن الموازنة يتم إعدادها للمرة الأولى. حيث يخضع كل افتراض أو إنفاق مقترح إلى مراجعة نقدية.

لمعرفة المزيد

مقالات

توماس بويزن، «أدوات جديدة لثقافة شركة جديدة: ثورة الموازنة المخفضة»، تقرير بطاقة الأداء المتوازن في كانون الثاني 2002.

قامت بورياليس -شركة تصنيع بلاستيك البولي أوليفين- باستبدال عملية الموازنة التقليدية بأربعة أنظمة إدارية أساسية، ومن ضمنها بطاقة الأداء المتوازن. في أسئلة بطاقة الأداء المتوازن وإجاباتها، يصف بويزن توماس -المراقب المالي السابق في الشركة- الطريقة الجديدة في التخطيط وإعداد الموازنة. أحد الأمور الناتجة عن البرنامج الجديد: هو تركيز الأنظمة الأربعة على حاجات الشركة المختلفة متخلصة من كثير من التعقيد والحيرة وقلة المرونة في نظام إعداد الموازانة القديم.

لوريـن غـاري، «الخروج مـن مـأزق الموازنـة»، هارفارد لتطوير الإدارة، نيسان 2003.

هـل ساعدتـك عملية الموازنـة على القيام بعمـل أفضل مـن أجل التوفير في ظل التباطـؤ الاقتصادي الحالي؟ اقرأ مـا اعتـاد الخبراء على قولـه ليس حيال التغيـير في عملية الموازنـة فقط، ولكن فيما إذا كانـت شركتك ستستغني عن الموازنات كلياً.

الحقيقـة أن عمليـة إعـداد الموازنـة يجب أن تكـون أداة لإنجاز التوافق الإستراتيجي، لا أداة لدفعك إلى الجنون.

بيتر هورفاث، ورالف ساوتر، «لماذا يفشل إعداد الموازنة: نظـام إدارة واحد ليس كافياً»، نشـرة بطاقة الأداء المتوازن، أيلول 2004.

إنه غـير ملائم، وسرعان ما يصبح بالياً، ولا يعمل جيداً مع الخطة. وليس غريباً هذا العدد الكبير من المديرين الذين كرهـوا تكليفهم بالموازنة السنويـة، ولكن بيتر هورفاث يقول (وهـو صاحـب المكانة الرائـدة في أوروبا فيمـا يتعلق بإدارة

المحاسبة، والمراقبة، وإعـداد الموازنة): لا تنظر إلى الموازنة بصفتهـا نظـام إدارة واحد. يصف هورفـات وشريكه رالف ساوتـر ست طرق لإصـلاح إعداد الموازنـة، تتضمن جمعها مـع تلك الأنظمة كبطاقة الأداء المتوازن، وبهذا تدعم تحقيق الإستراتيجية في بيئة هذه الأيام السريعة التغيير.

روبـرت إس. كابلـن وديفيد بـي. نورتن. «بطاقـة الأداء المتوازن: المعايير التي توجه الأداء»، مجلة أعمال هارفارد في طبعتها المنقحة، شباط 2000.

قـام كل مـن كابلـن ونورتـن بتطويـر «بطاقـة الأداء المتـوازن» نظام معيار الأداء الذي يسمح للمديرين بتقويم شركـة باستخدام عدة مناظير في الوقـت نفسه. تتضمن بطاقة الأداء المتوازن معايير مالية تكشف نتائج التحركات التـي تم اتخاذها للتو، بالإضافة إلى ثلاث مجموعات من المعايـير التشغيلية التي تظهر رضـا الزبائن، والممارسات الداخليـة، ومقـدرة المؤسسة في مجالي التعلـم والتطور. ومـن أجل بنـاء بطاقـة الأداء المتوازن، يجـب أن تترجم إستراتيجيـة الشركـة وما تنصـ عليه مهمتهـا بأهداف

ومعايير محددة ليقوم بعدها المديرون بتوجيه هذه المعايير كلما عملوا لبلوغ أهدافهم.

لنتعلم المزيد روبرت إس. كابلن وديفيد بي. نورتن، «ربط الإستراتيجية بالتخطيط وإعداد الموازنة»، نشرة بطاقة الأداء المتوازن، آذار2000.

يبين كابلن ونورتن كيف يمكن أن تعد عمليات إعداد الموازنة التقليدية؛ كي تلبي احتياجات الشركة السريعة التبدل. لقد شجعا المديرين على عدم التركيز على الموزانة التشغيلية فقط، ولكن على أن يهتموا بالموازنة الإستراتيجية بالقدر نفسه؛ لأن هذا الاهتمام سيسهم في تمويل المبادرات التي ستمهد الطريق لنمو الشركة. ويتعين على المديرين أيضاً -كي يجتنبوا الوقوع في فخ- الاعتقادَ أن المبادرات هي غايات في ذاتها، فالمبادرات هي الوسائل التي تنجز الشركة أغراضها الإستراتيجية بواسطتها.

نورتن وديفيد بي. وفيليب دبليو. بك. «ربط العمليات بالإستراتيجية وإعداد الموازنة». نشرة بطاقة الأداء المتوازن، أيلول 2006.

في الجزء الأول من سلسـة ربط العمليات بالإستراتيجية وإعداد الموازنة في هذه السلسلة المؤلفة من جزأين طور ديفيد بي، ونورتن طريقة جديدة لإعداد مجموعة للنفقات أسمياها ستراتكس، وهي مكرسة لمبادرات التمويل الإستراتيجية؛ أي الوسائـل التـي يمكن للمؤسسـة أن تحقق بهـا إستراتيجية. وفي الجـزء الثاني أكـد نورتن وفيليـب دبليو. بـك أن تنفيذ إستراتيجيـة ناجحـة يتطلب مـا هو أكثر من مجـرد موازنة إستراتيجيـة منفصلـة؛ ويجـب علـى المؤسسة ربـط كل من الإستراتيجيـة والعمليـات بالموازنة، والعمـل على هذا النحو بشفافيـة (وبذلـك يسهل التحليـل والتنقيح)، ثـم إنه يعني التركيز على ما هو مستقبلي.

النمـاذجُ العرضيـةُ، والتخطيـط المعتمد علـى الحافز، واستخـدام الأدوات كالتوقعـات الدوريـة كلهـا تؤلـف تلـك الآليـة المتكاملة تماماً التي تستطيع أيضاً أن تقدم مزيداً من المعلومـات للمؤسسات (الأسباب الماهيـات والمرونة)، وخفة التحـرك، وتلـك هي الطاقـات الجوهرية في عـالم المنافسة والتغيير السريع.

ورديل، تشارلز، «إعداد الموازنــة العالية الأداء»، تحديث إدارة هارفارد، كانون الثاني (يناير) 1999.

لا أحد يتطلع إلى عملية إعداد الموازنة، إذْ يُنظر إليها غالباً على أنها تدريب لا ناتج منه يُسْرَقُ من وقت عملك الحقيقي. ولكن مع ذلك فيمكــن للموازنة أن تكون أداة قوية تساعد في التوقــع والتخطيط وإشراك الموظفــين. وللقيام بذلك، عليك أولاً: أن تقــوم بإعــادة تصميم عملية إعــداد الموازنة، وتعيد التفكـير في كيفيــة استخدامك للموازنة نفسهــا. إن الموازنة التقليديــة وعمليــة إعدادهــا ليستــا ملائمتين مــع اقتصاد اليوم. فبعض العيــوب الأساسية تتمثل في العجز عن تحديد الأساليب المعيارية المناسبة لأمور كالجودة والابتكار والاتجاه لتقسيــم الشركــة إلى وحــدات أصغــر، وهي بذلــك لا تكون قــد زودت الأقسام بالحافز لتنظــر إلى الأمور من المصلحة العامة للشركة. تمثل HMU طريقة جديدة في إعداد الموازنة عــبر تقــديم قائمة تدقيــق من ســت نقاط تبين لــك طريقة تحويــل عملية إعداد الموازنة الخاصة بك، والموازنة الناتجة، إلى أدوات فاعلة.

كتب

مطبوعات جامعة هارفارد لإدارة الأعمال، دليل هارفارد لأساسيات تدبير الأموال للمديرين، بوسطن، مطبعة جامعة هارفارد لإدارة الأعمال، 2002.

إن حساب وتقدير السلامة المالية الإجمالية للعمل هو مكون مهم لأي موقع إداري. وعبر قراءة وتفسير الميزانيات المالية من أجل فهم القيمة الحالية الصافية، ومن أجل حساب عائد الاستثمار، يقدّم تدبير الأموال للمديرين أساسيات الثقافة المالية. وهو سهل الاستخدام وليس تخصصياً، وهو دليل مفيد يعطي المديرين النصيحة الواعية التي يحتاجون إليها ليزيدوا من تأثيرهم في التخطيط المالي، وفي التوقع وإعداد الموازنة.

هوب وجيرمي وروبين فريزر، «ما وراء إعداد الموازنة: كيف يمكن للمديرين أن ينجوا من فخ الأداء السنوي» بوسطن، مطبعة جامعة هارفرد لإدارة الأعمال، 2004.

عملية إعداد الموازنة السنوية التقليدية -ذات الأهداف الثابتة ومحفزات الأداء- تستهلك كثيراً من الوقت، وهي

شديدة المركزية، ولم تعد مناسبة للاستخدام. وما هو أسوأ، هو أنها غالباً ما تؤدي إلى اختلال وظيفي وإلى سلوك إداري لا أخلاقي. وبالاعتماد على دراسة مكثفة على شركات ريادية في العالم، يقدم ما وراء إعداد الموازنة حلاً بديلاً، عبر نموذج إداري مترابط منطقياً يتغلب على قيود إعداد الموازنة التقليدي، وبتركيزه على التطوير المستمر للمنافسين يقدم إطار عمل إرشادياً للإدارة في القرن الحادي والعشرين.

روبرت إس. كابلن، وديفيد بي. نورتن، «المؤسسة التي تركز على الإستراتيجية: كيف يمكن للشركات التي تستخدم بطاقات الأداء المتوازن أن تزدهر في بيئة العمل الجديدة»، بوسطن، مطبعة جامعة هارفارد لإدارة الأعمال، 2000.

يصف كابلن ونورتن في هذا الكتاب كيف تطورت فكرة بطاقات الأداء المتوازن لتتجاوز استخدامها الأصلي كأداة لقياس الأداء إلى طريقة ذات تأثير فعلي في التغيير الإستراتيجي. باستخدام أمثلة مستمدة من تجارب الشركات، يعرض المؤلفان كيف يمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن تساعد

المؤسسات التي تركز على المبادرات الإستراتيجية في تحقيق اختراقات وتقدم غير متوقع على صعيد الأداء.

روبرت سايمونز، «أنظمة التحكم وقياس الأداء من أجل تنفيذ إستراتيجية». أبر سادل ريفر في نيوجيرسي: برنتيك هول، 2000.

يعرض سايمونز كتلة مترابطة منطقياً عن نظرية عملية تبين: كيف يمكن أن تكون المحاسبة الجديدة، وأدوات التحكم مفيدة في تنفيذ إستراتيجية. إنه يبين كيف أن تقنيات ضبط الأداء وقياسه تقف في صف محفزات الأداء وأهدافه، وكيف يمكن معالجة مجازفة إستراتيجية وتنفيذها من قبل المديرين في سبيل تحقيق الإستراتيجيات والأهداف الربحية.

المراجع

The following sources aided in development of this book:

Harvard Business School Publishing. "High-Performance Budgeting." *Harvard Management Update*, January 1999.

Harvard Business School Publishing. "Preparing a Budget." *Harvard ManageMentor* eLearning program, Personal Insight.

Horngren, Charles T., George Foster, and Srikant M. Datar. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997.

Kaplan, Robert S., and Robin Cooper. *Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance.* Boston: Harvard Business School Press, 1998.

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. "The Balanced Scoreboard—Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review*, January–February 1992.

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.* Boston: Harvard Business School Press, 2001.

Marks, Eileen R., associate publisher, Harvard Business School Publishing. Personal conversation, fall 2000.

Narayanan, V. G., associate professor, Harvard Business School. Personal conversations, fall 2000.

Simons, Robert. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.

ملاحظات

لاستعمالك الشخصي تدون عليها آراء تخطر لك

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات